

**ANALISIS PENGARUH IKLIM PSIKOLOGIS TERHADAP
KETERLIBATAN KERJA DAN KEPUASAN KERJA
DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN
(Studi pada. PT. Coca Cola Bottling Indonesia Central Java Semarang)**



TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat
Untuk menyelesaikan Program Pascasarjana
Pada program Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh
Rakhesma Pasaty Yekty
C4A004178**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2006**



Sertifikasi

Saya, Rakhesma Pasaty Yekty, S.Psi., yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggung jawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Rakhesma Pasaty Yekty, S.Psi

14 Juli 2006

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

**ANALISIS PENGARUH IKLIM PSIKOLOGIS TERHADAP
KETERLIBATAN KERJA DAN KEPUASAN KERJA DALAM
MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN
(Studi Pada PT. Coca Cola Bottling Indonesia Jawa Tengah)**

yang disusun oleh Rakhesma Pasaty Yekty, S.Psi., NIM : C4A004178
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 14 Juli 2006
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Drs. Mudji Rahardjo, SU

Dra. Intan Ratnawati, M.Si

ABSTRAKSI

Penelitian ini menganalisis pengaruh iklim psikologis terhadap keterlibatan kerja dan kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. Permasalahan penelitian yang diajukan sepenuhnya merujuk pada survei kepuasan pegawai tentang pengelolaan SDM di PT. Coca Cola Bottling Indonesia (data 25 Januari 2004), dimana data menunjukkan adanya ketidakpuasan karyawan terhadap beberapa aspek pengelolaan SDM di PT. Coca Cola Bottling Indonesia. Data lain juga menunjukkan perkembangan produktivitas, tingkat total turnover, tingkat absensi dan tingkat indisipliner, terdapat beberapa indikasi bahwa perlunya penataan strategi perusahaan. Permasalahan penelitian ini juga merujuk pada beberapa research gaps penelitian terdahulu (Brown & Leigh, 1996; Perrot, 2001). Dari masalah penelitian tersebut maka timbul pertanyaan penelitian sebagai berikut : 1). Apakah iklim psikologis dapat mempengaruhi keterlibatan kerja? 2). Apakah keterlibatan kerja berpengaruh pada kinerja karyawan? 3). Apakah iklim psikologis dapat mempengaruhi kepuasan kerja? 4). Apakah kepuasan kerja berpengaruh pada kinerja karyawan? 5). Apakah iklim psikologis berpengaruh terhadap kinerja karyawan?.

Selanjutnya variabel dan indikator penelitian juga didasarkan pada justifikasi penelitian terdahulu. Sebuah model telah dikembangkan dan 5 (lima) hipotesis telah dirumuskan untuk menjawab masalah penelitian ini.

Teknik pengambilan sampel adalah metode purposive (*purposive sampling*). Responden dari penelitian ini berjumlah 190 responden, dimana responden adalah karyawan PT. Coca Cola Botling Indonesia. Alat analisa data yang digunakan adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) pada program AMOS 4.01.

Hasil analisis data penelitian ini menunjukkan model dan hasil penelitian dapat diterima dengan baik. Dan selanjutnya hasil penelitian ini membuktikan pengaruh iklim psikologis terhadap keterlibatan kerja adalah positif secara signifikan. Pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan adalah positif secara signifikan. Pengaruh iklim psikologis terhadap kepuasan kerja adalah positif secara signifikan. Dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan adalah positif secara signifikan. Serta pengaruh iklim psikologis terhadap kinerja karyawan adalah positif secara signifikan.

Kata Kunci : Iklim Psikologis, Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kepada Allah SWT atas semua rahmat dan karunia-Nya yang telah mengijinkan penulis menyelesaikan tesis ini sebagai tugas akhir belajar, guna menyelesaikan program Magister Management pada program pasca sarjana Universitas Diponegoro Semarang yang berjudul :
“ANALISIS PENGARUH IKLIM PSIKOLOGIS TERHADAP KETERLIBATAN KERJA DAN KEPUASAN KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DI PT COCACOLA BOTTLING INDONESIA”

Penulis sangat merasakan besarnya karunia Allah SWT, yang telah memberikan kekuatan dan kesabaran di tengah kekurangan dan keterbatasan penulis dalam menyusun tesis ini. Di samping itu bantuan dan dorongan dari banyak pihak telah memungkinkan selesainya tugas akhir ini. Karenan itu penulis mengucapkan banyak terima kasih yang tak terhingga kepada yang terhormat :

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo sebagai ketua Program Studi Magister Management yang telah memberikan bimbingan, petunjuk, kebaikan serta suasana yang hangat selama penyusunan tesis ini.
2. Drs. Mudji Rahardjo, SU sebagai Pembimbing Utama yang telah memberikan bimbingan dan petunjuk selama penyusunan tesis ini.
3. Dra. Intan Ratnawati, M.Si sebagai Pembimbing Anggota yang telah memberikan bimbingan, masukan dan petunjuk selama penyusunan tesis.

4. Segenap dosen Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro, yang telah menularkan ilmu dan pengetahuan, memberikan arahan belajar dan juga diskusi yang mencerdaskan.
5. Manajer PT CocaCola Bottling Indonesia Jawa Tengah atas ijinnya untuk melakukan penelitian.
6. Bapak Hantoro selaku staff personalia di PT CocaCola Bottling Indonesia yang telah memberikan kelancaran penelitian.
7. Papa dan keluargaku yang telah banyak membantu dan memberikan motivasi dalam penulisan tesis ini.
8. Aag Tibi dan keluarga yang senantiasa selalu memberikan semangat untuk menyelesaikan tesis ini.
9. Mas Tri yang selalu setia mengantar, menemani dan meberi masukan kepada penulis dalam mengerjakan tesis ini.
10. Pak Agus, Mbak Uun, Sensi, Mirza, Damar, Dani dan teman-teman satu angkatan yang telah memberikan semangat dan masukan dalam menyelesaikan tesis ini.
11. *Staff academic affairs, administration affairs, librarians, computer officers, dan securities.* Terima kasih atas pelayanan, kerjasama, dan dedikasi yang baik.

Penulis berharap tesis ini masih dapat memberikan manfaat untuk kajian lebih lanjut.

Semarang, Juni 2006

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Sertifikasi	ii
Halaman Pengesahan Tesis	iii
Abstraksi	iv
Kata Pengantar	v
Daftar isi	vii
Daftar tabel	xi
Daftar Gambar	xiii
Daftar Lampiran	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 1.3.1. Tujuan Penelitian	10
1.3.2. Manfaat Penelitian	11
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	12
2.1 Telaah pustaka	12
2.1.1. Kinerja karyawan	12
2.1.2. Keterlibatan kerja	13
2.1.3. Kepuasan kerja	16
2.1.4. Iklim psikologis	17
2.1.5. Iklim psikologis dan keterlibatan kerja	19

2.1.6.	Keterlibatan kerja dan kinerja karyawan	20
2.1.7.	Iklm psikologis dan kepuasan kerja	21
2.1.8.	Kepuasan kerja dengan kinerja karyawan	22
2.1.9.	Iklm psikologis dengan kinerja karyawan	23
2.2	Penelitian terdahulu	24
2.3	Kerangka Pemikiran Teoritis	26
2.4	Hipotesis	26
2.5	Dimensional Variabel	27
2.5.1.	Iklm psikologis	27
2.5.2.	Keterlibatan kerja	29
2.5.3.	Kepuasan kerja	30
2.5.4.	Kinerja karyawan	32
2.6	Definisi operasional	33
BAB III	METODE PENELITIAN	35
3.1	Jenis dan sumber data	35
3.2	Populasi dan Sampel	36
3.3	Metode Pengumpulan Data	37
3.4	Teknik Analisis	38
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	49
4.1	Analisis Deskriptif	49
4.1.1.	Hubungan Jenis Kelamin dengan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	49
4.1.2.	Hubungan tingkat pendidikan dengan kepuasan dan	

	kinerja karyawan	52
	4.1.3. Hubungan usia dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan	54
	4.1.4. Hubungan lama kerja dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan	57
4.2	Analisis data	59
	4.2.1. Analisis Faktor Konfirmatori	61
	4.2.2. Pengujian kelayakan model AMOS	63
	4.2.3. Pengujian <i>Regression Weight</i> Faktor Konfirmatori	64
	4.2.4. Analisis <i>Struktural Equation Modeling</i>	66
	4.2.5. Pengujian kelayakan model AMOS	68
	4.2.6. Pengujian <i>Regression Weight</i> pada Full Model	69
	4.2.6.1. Evaluasi <i>Outlier Univariate</i>	71
	4.2.6.2. Evaluasi <i>Outlier Multivariate</i>	73
	4.2.6.3. Uji normalitas data	74
	4.2.6.4. Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas	76
	4.2.6.5. Uji kesesuaian dan uji statistic	76
	4.2.6.6. Interpretasi dan modifikasi model	76
4.3	Uji reliabilitas dan <i>variance extract</i>	78
4.4	Pengujian hipotesis penelitian	81
	4.4.1. Uji hipotesis I	82
	4.4.2. Uji hipotesis II	82
	4.4.3. Uji hipotesis III	82

4.4.4. Uji hipotesis IV	83
4.4.5. Uji hipotesis V	83
BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	84
5.1 Kesimpulan penelitian	84
5.1.1. Kesimpulan hipotesis I	84
5.1.2. Kesimpulan hipotesis II	84
5.1.3. Kesimpulan hipotesis III	85
5.1.4. Kesimpulan hipotesis IV	85
5.1.5. Kesimpulan hipotesis V	85
5.2 Kesimpulan masalah penelitian	85
5.3 Implikasi teoritis	89
5.4 Implikasi Manajerial	91
5.5 Keterbatasan penelitian	94
5.6 Agenda penelitian mendatang	95
Daftar pustaka	96

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Kepuasan pegawai tentang pengelolaan SDM	5
Tabel 1.2	Tingkat total turnover, absensi dan indisipliner	7
Tabel 2.1	Penelitian terdahulu	25
Tabel 2.2	Definisi operasional	34
Tabel 3.1	Model persamaan structural	44
Tabel 3.2	<i>Goodness of fit index</i>	47
Tabel 4.1	Hubungan Jenis Kelamin dengan Kepuasan Kerja.....	49
Tabel 4.2	Hubungan Jenis kelamin dengan kinerja karyawan	51
Tabel 4.3	Hubungan tingkat pendidikan dengan kepuasan kerja	52
Tabel 4.4	Hubungan tingkat pendidikan dengan kinerja karyawan	53
Tabel 4.5	Hubungan usia dengan kepuasan kerja	55
Tabel 4.6	Hubungan usia dengan kinerja karyawan	56
Tabel 4.7	Hubungan lama bekerja dengan kepuasan kerja	57
Tabel 4.8	Hubungan lama bekerja dengan kinerja karyawan	58
Tabel 4.9	<i>Sample covariance-estimates</i>	60
Tabel 4.10	Hasil pengujian kelayakan model	63
Tabel 4.11	Hasil pengujian <i>regression weight</i>	65
Tabel 4.12	Hasil pengujian kelayakan model	68
Tabel 4.13	<i>Regression weight</i>	70
Tabel 4.14	Statistik deskriptif	72
Tabel 4.15	Normalitas data	75
Tabel 4.16	<i>Standardized residual covariance</i>	77

Tabel 4.17 Uji <i>reliabilty</i> dan <i>covariance extract</i>	80
Tabel 4.18 Kesimpulan hipotesis	81
Tabel 5.1 Implikasi teoritis	90

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka pemikiran teoritis	26
Gambar 2.2	Dimensional variabel iklim psikologis	27
Gambar 2.3	Dimensional variabel keterlibatan kerja	29
Gambar 2.4	Dimensional variabel kepuasan kerja	30
Gambar 2.5	Dimensional variabel kinerja karyawan	32
Gambar 3.1	Diagram alur	42
Gambar 4.1	Analisis faktor konfirmatori	62
Gambar 4.2	<i>Structural Equation Modelling</i>	67

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner
Lampiran 2	Tabulasi data
Lampiran 3	Output SEM

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan aspek penting yang menentukan keefektifan suatu organisasi. Studi Casio (1987) menegaskan bahwa manusia adalah sumber daya yang sangat penting dalam bidang industri dan organisasi, oleh karena itu pengelolaan sumber daya manusia mencakup penyediaan tenaga kerja yang bermutu, mempertahankan kualitas dan pengendalian biaya tenaga kerja. Kinerja suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kondisi dan perilaku karyawannya.

Sumber daya manusia dalam hal ini tenaga kerja sangat berperan dalam perusahaan, sehingga dibutuhkan tenaga kerja yang terdidik dan siap pakai untuk mendukung pengembangan perusahaan. Di Jawa Tengah memiliki banyak sekali perusahaan manufaktur yang bergerak dibidang minuman ringan yang bersaing secara ketat. PT Coca Cola Bottling Indonesia merupakan salah satu perusahaan multinasional yang mendunia dan menjadi “lokal” di Indonesia. PT Coca Cola Bottling Indonesia ikut mengalami masa sulit ketika krisis ekonomi berada pada posisi yang paling parah (sekitar tahun 1998). Namun perusahaan ini mampu bertahan karena memiliki potensi sumber daya manusia dengan kapabilitas yang beragam dan kompeten sehingga mampu menghadapi dan menjalani fungsi kegiatan produksi yang berdasarkan teknologi. Di sisi lain perusahaan juga harus menjalankan fungsi sosial secara internal dan eksternal untuk menjamin kesejahteraan para anggotanya juga berdampak pada kelangsungan hidup

perusahaan. Terlebih penting mengenai tingkat persaingan di antara industri sejenis baik lokal maupun internasional.

Faktor eksternal yang begitu kuat, sangat mempengaruhi perkembangan dan pertumbuhan PT. Coca Cola Bottling Indonesia Central Java di Bawen Semarang, yaitu faktor sosial, kondisi ekonomi, situasi dan iklim kerja. PT Coca Cola Bottling Indonesia memiliki karakteristik perusahaan dengan jumlah karyawan yang besar dengan sifat yang heterogen dan bervariasi dalam hal berperilaku. Kondisi seperti ini akan mempengaruhi persepsi karyawan tentang situasi kerja sehingga bervariasi perilaku karyawan dan tercermin dalam diferensiasi sikap kerja. Pemahaman luas tentang karakteristik situasi pekerjaan dapat diperoleh melalui penelitian atas sikap kerja dan persepsi karyawan berkaitan dengan perusahaan dan pelaksanaan pekerjaan. Persepsi individu dipengaruhi oleh konteks sosial dimana individu berinteraksi, berkomunikasi, serta berbagi pengalaman mengenai kelompoknya, pemimpin dan pekerjaannya. Persepsi dari satu individu akan mempengaruhi persepsi individu lain sehingga terbentuklah iklim psikologis (Ashkanasy dkk, 2000).

Iklim psikologis memberi kontribusi terhadap pembentukan sikap kerja, dimana salah satunya keterlibatan kerja guna meningkatkan kinerja karyawan sehingga tercapai tujuan perusahaan (Parker at.al, 2003). Iklim psikologis adalah persepsi atas karakteristik situasi yang memiliki makna psikologis dan dapat mempengaruhi perilaku serta sikap individu anggota organisasi. Didukung Brown dan Leigh (1996) menjelaskan bahwa iklim psikologis menunjukkan kepada

bagaimana lingkungan organisasi dipersepsikan dan diinterpretasikan oleh karyawan.

Iklim yang *favorable* akan menghasilkan pemecahan masalah secara terbuka, sikap loyal, kerjasama yang baik, meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja serta kesediaan individu untuk berusaha maksimal dalam bekerja dan berkualitas (French, 1994). Iklim yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) mengakibatkan tingkat stress yang tinggi, waktu kerja dipakai untuk berbincang-bincang, kecenderungan untuk berpindah pekerjaan, absent dengan alasan sakit, berkurangnya komunikasi dengan atasan, dan rendahnya kepuasan kerja, merupakan deskripsi dari rendahnya keterlibatan kerja.

Keterlibatan kerja adalah suatu sikap yang menunjukkan tingkat seorang karyawan mampu mengidentifikasi diri dengan pekerjaannya, menghabiskan waktu dan energi untuk pekerjaan dan memandang kerja sebagai inti dari kehidupannya (Davis dan Newstrom, 1989). Sedangkan Lawler dan Hall mengatakan bahwa keterlibatan kerja adalah tingkat sejauhmana seseorang merasakan situasi kerja secara keseluruhan sebagai bagian penting dalam hidupnya dan pusat identitasnya karena adanya kesempatan untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhannya yang penting, seperti kebutuhan untuk mengembangkan diri dan harga diri. Allport (dalam Perrot, 2001) menambahkan bahwa keterlibatan kerja adalah sikap kerja yang dicirikan dengan adanya partisipasi aktif dalam bekerja sehingga keterlibatan kerja merupakan salah satu bentuk dari kinerja.

Keterlibatan kerja penting bagi kualitas kehidupan kerja karyawan dan diperlukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Menurut Diefendorff et al., (2002), karyawan yang melibatkan diri secara penuh dalam bekerja akan memperhatikan kepentingan-kepentingan organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya. Karyawan menjadi lebih peduli terhadap fungsi organisasi yang efektif, berusaha memelihara perilaku-perilaku yang menguntungkan organisasi dan mengerahkan seluruh kemampuan serta keahliannya dalam bekerja. Keterlibatan kerja membuat karyawan lebih berkomitmen dalam bekerja, karena adanya pandangan bahwa usaha dan kinerja yang dilakukan memiliki makna positif bagi kesejahteraan dirinya dan organisasi.

Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya harus didukung dengan keberhasilan dalam mengelola SDM. Upaya PT. CocaCola Bottling Indonesia untuk memperhatikan kepentingan karyawan dan mengetahui sejauhmana keberhasilan pengelolaan SDM dilaksanakan dengan mengadakan survei mengenai kepuasan karyawan tentang pengelolaan SDM di PT. CocaCola Bottling Indonesia. Survei semacam ini dilakukan setiap dua tahun. Namun, pelaksanaannya tergantung kondisi di lapangan. Apabila proses perbaikan atas survei dua tahun sebelumnya masih berlangsung, maka survei yang seharusnya diadakan kembali ditunda sampai periode berikutnya. Berikut ini data mengenai survei tersebut.

**Tabel 1.1. KEPUASAN PEGAWAI TENTANG PENGELOLAAN SDM
DI PT. CocaCola Bottling Indonesia (DATA PER 25 JANUARI 2004)**

No	Aspek yang disurvei	Indeks	No	Aspek yang disurvei	Indeks
1.	Otonomi Individual	2,78	10.	Kepuasan Kerja	2,81
2.	Kejelasan Tugas dan Tanggung Jawab	2,72	11.	Semangat Kerja	2,78
3.	Umpan Balik terhadap Kinerja	2,55	12.	Seleksi Pegawai Baru	2,48
4.	<i>Intangible Reward</i> :	2,50	13.	Tenaga Harian	2,72
	a. Pengakuan/penghargaan	2,61	14.	Kesejahteraan Sosial :	2,71
	b. Pengembangan diri/karir	2,45		a. Gaji dan Bonus	2,6
5.	Kinerja Manajemen :	2,33		b. Cuti	2,93
	a. Keadilan	2,26		c. Asuransi dan Jaminan Hari Tua	2,53
	b. Keterbukaan	2,32		d. Kesehatan	2,96
	c. Dukungan	2,38		e. Rumah Dinas	2,51
	d. Konsistensi	2,51		f. Rekreasi	2,53
6.	Kinerja Atasan	2,72		g. Perpustakaan	2,71
	a. Pengambil Keputusan	2,74		h. Pendidikan	2,61
	b. Motivator	2,7		i. Olahraga	2,81
	c. Dukungan	2,68		j. Kesenian	2,67
	d. Pembinaan	2,75		k. Ibadah	2,93
	e. Keadilan	2,72		l. Pandangan Umum	2,71
	f. Keterbukaan	2,72	15.	Kelengkapan Kerja	2,77
7.	Hubungan Kerja	2,89		a. Pakaian	2,89
	a. Sesama Teman	2,96		b. Peralatan	2,59
	b. Atasan-Bawahan	2,84		c. Tempat Kerja	2,73
	c. Antar Unit Kerja	2,79		d. Keselamatan dan Kesehatan Kerja	2,87
8.	Toleransi terhadap Konflik	2,73	16.	Kepedulian terhadap Lingkungan	2,88
9.	Persepsi terhadap Peraturan	2,59		Total Seluruh Perusahaan	2,66

Sumber : Dinas Perencanaan & Evaluasi SDM PT. CCBI, 2004

Keterangan : Indeks berada pada level 1 s/d 4.

Level 1 = sangat tidak memuaskan

Level 3 = memuaskan

Level 2 = tidak memuaskan

Level 4 = sangat memuaskan

Data diatas menunjukkan adanya ketidakpuasan karyawan terhadap beberapa aspek pengelolaan SDM di PT. CocaCola Bottling Indonesia. Hal ini terlihat pada nilai-nilai indeks yang berada pada level dua yang berarti tidak memuaskan. Ketidakpuasan tersebut khususnya dalam hal kurangnya kesempatan untuk mengembangkan karir karena pola karir yang tidak jelas, ketidaksesuaian antara promosi dengan prestasi kerja, kurangpedulian terhadap keluhan karyawan serta kurangnya keterbukaan dalam menjelaskan kebijakan yang perlu diketahui karyawan.

Adanya ketidakpuasan di atas merupakan salah satu keadaan yang dapat mempengaruhi keterlibatan kerja karyawan. Hal ini didasarkan atas pendapat Brown yang menyatakan bahwa karyawan yang terlibat dengan pekerjaan akan merasa lebih puas dengan pekerjaan secara umum, yang bermakna adanya kepuasan terhadap pengawasan, gaji, promosi, rekan kerja dan kesempatan dalam bekerja (dalam Probst, 2000). Penelitian yang dilakukan oleh Probst (2000) tahun 1997 terhadap 283 karyawan sektor-publik di Amerika Serikat, menemukan bahwa karyawan yang terlibat dengan pekerjaan memiliki sikap kerja yang lebih positif, merasa lebih puas dengan sistem promosi, pengawasan dan pekerjaan itu sendiri apabila merasakan adanya rasa aman dalam bekerja. Kanungo (1979) menyimpulkan bahwa situasi kerja yang kurang memberikan kesempatan bagi individu untuk memuaskan kebutuhan intrinsik seperti kebutuhan untuk mengembangkan diri, harga diri, kemandirian, prestasi, kontrol, dan ekspresi diri akan mengurangi keterlibatan seseorang terhadap pekerjaannya. Lawler dan Hall menambahkan, semakin pekerjaan dapat membuat seseorang menggunakan keahlian dan kemampuannya, menjadi kreatif dan memiliki kontrol atas apa yang dikerjakannya, maka ia akan semakin terlibat dalam pekerjaannya (dalam Rabinowitz dan Hall, 1977).

Hal ini mempengaruhi sikap dalam bekerja dari seluruh anggota organisasi yang pada akhirnya dapat menghasilkan tingkat kinerja yang baik dan memuaskan. Data di bawah ini menunjukkan perkembangan produktivitas karyawan PT. Coca Cola Bottling Indonesia.

Indikator turunnya kepuasan kerja ditandai dengan tingginya *turn over*, absensi, keterlambatan atau indisipliner, bersuara (*voice*), sikap menentang kebijakan perusahaan dan sikap – sikap karyawan yang merugikan perusahaan yang lainnya. Berdasarkan data dari Bagian Personalia, dalam lima tahun terakhir ini perusahaan menghadapi masalah dengan masih terdapatnya karyawan yang absen kerja dan indisipliner serta tingkat *turn over* yang belum dapat diminimalisir. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 1.2 berikut ini.

Tabel 1.2.

Tingkat Total *Turn Over*, Absensi Dan Indisipliner

	2001	2002	2003	2004	2005
Tingkat TTO	2.3 %	4.1 %	5 %	2.4 %	3.2 %
Tingkat absensi	2 %	3.7 %	4 %	2.9 %	3.1 %
Tingkat Indisipliner	2.8 %	3.6 %	4 %	3.1 %	4.1 %

Sumber: Data sekunder PT. CCBI untuk tesis 2006

Berdasarkan tabel 1.2 tingkat *turn over*, tingkat absensi dan tingkat indisipliner pada tahun 2003 terjadi peningkatan. Kondisi ini dapat mengganggu aktivitas perusahaan karena terjadi penurunan produktivitas. Upaya perbaikan sudah dilakukan perusahaan dengan melakukan strategi pembenahan total melalui 3 faktor *organization capability* yaitu *working climate*, *people development* dan *cultural insight* dengan 6 nilai budaya perusahaan meliputi : *integrity kualitas service, commitment, learning process, identity* dan *responsibility*. Hasilnya sudah nampak pada tahun 2004 ditandai dengan penurunan *turn over*, tingkat absensi dan tingkat indisipliner. Permasalahan kembali terjadi pada tahun 2005 yaitu

terjadi peningkatan kembali pada *turn over*, tingkat absensi dan tingkat indisipliner.

Lingkungan pekerjaan yang dapat memenuhi kebutuhan psikologis seperti kebutuhan untuk dihargai, kebutuhan untuk berkembang dan kebutuhan akan hubungan sosial akan dinilai positif oleh karyawan. Karyawan yang merasa diperhatikan dan dihargai, berkembang menjadi lebih baik karena telah mempelajari hal-hal baru dan melakukan sesuatu yang bermanfaat, serta memperoleh identitas dan hubungan sosial yang bermakna, cenderung berupaya lebih keras untuk mewujudkan tujuan organisasi dan memiliki keterlibatan kerja yang tinggi (Brown & Leigh, 1996). Didukung oleh Parker et al., (2003) mengatakan bahwa iklim psikologi mempunyai variasi hubungan dengan perilaku organisasi karyawan, diantaranya kepuasan kerja, komitmen organisasi, keterlibatan kerja, motivasi karyawan dan kinerja karyawan.

Beberapa hasil penelitian sebelumnya tidak menemukan hubungan yang signifikan antara keterlibatan kerja dengan kinerja, seperti penelitian Wood tahun 1974 (dalam Rabinowitz dan Hall, 1977) pada 290 karyawan pabrik kertas menemukan bahwa keterlibatan kerja memiliki hubungan dengan kinerja jika dimoderasi oleh kepuasan kerja. Keterlibatan kerja berperan dalam menimbulkan kinerja jika organisasi memiliki kekuatan untuk memberikan imbalan dan mampu memuaskan karyawannya secara efektif. Lodahl dan Kejner (dalam Lassk et al., 2001) mengatakan bahwa keterlibatan dalam pekerjaan dikonseptualisasikan sebagai pernyataan kognitif identifikasi psikologi dengan pekerjaan, tergantung pada kebutuhan memuaskan potensial pekerjaan. Penelitian-penelitian tentang

keterlibatan kerja biasanya berfokus pada tingkat absensi dan turnover serta sedikit menghubungkannya dengan kinerja (Keller, 1997). Masih menurut Keller (1997) keterlibatan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap variabel kinerja. Ini tidak sejalan dengan penelitian yang diadakan Brown (1996), bahwa keterlibatan kerja mempunyai hubungan yang lemah dengan kinerja.

Penelitian ini hanya memfokuskan pada elemen utama model yang berkaitan dengan kinerja karyawan melalui variabel keterlibatan kerja dan kepuasan kerja, yaitu iklim psikologis. Berdasarkan pemikiran di atas, maka diadakan penelitian mengenai “Analisis Pengaruh Iklim Psikologis terhadap Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, di PT CocaCola Bottling Indonesia kurangnya keterbukaan tersebut berdampak pula pada ketidakpuasan karyawan dalam beberapa aspek pengelolaan SDM dan terjadi penurunan jumlah tenaga kerja, meningkatnya total turnover serta indisipliner sehingga mengakibatkan turunnya produktivitas, sehingga dapat mengurangi kesempatan untuk memenuhi kebutuhan intrinsik karyawan, seperti kebutuhan untuk mengembangkan diri, prestasi dan mengekspresikan diri. Kurangnya kesempatan untuk memenuhi kebutuhan tersebut dapat mempengaruhi keterlibatan kerja karyawan. Hal tersebut dapat terjadi dikarenakan iklim psikologis karyawan yaitu bagaimana persepsi karyawan terhadap lingkungan atau situasi kerja yang dapat mempengaruhi perilaku serta sikap individu anggota organisasi (Brown & Leigh, 1996). Iklim psikologis yang *favorable* akan menghasilkan sikap loyal dari karyawan, sehingga akan semaksimal mungkin memberikan sikap kerja yang baik, dengan cara

melibatkan diri dengan perusahaan. Keterlibatan kerja membuat karyawan lebih berkomitmen dalam bekerja, ditambahkan oleh Allport (dalam Perrot, 2001) keterlibatan kerja merupakan salah satu bentuk dari kinerja. Dari masalah penelitian tersebut maka timbul pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah iklim psikologis dapat mempengaruhi keterlibatan kerja?
2. Apakah keterlibatan kerja berpengaruh pada kinerja karyawan?
3. Apakah iklim psikologis dapat mempengaruhi kepuasan kerja?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh pada kinerja karyawan?
5. Apakah iklim psikologis berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

1.3.Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

1. Menguji dan menganalisis pengaruh iklim psikologis terhadap keterlibatan kerja.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh iklim psikologis terhadap kepuasan kerja.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh iklim psikologis terhadap kinerja karyawan.

1.3.2. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hasil penelitian ini diharapkan memberi bukti empiris yang menunjukkan adanya pengaruh iklim psikologis, kepuasan kerja dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan, yang pada akhirnya menjadi masukan bagi pihak manajemen perusahaan akan pentingnya pemahaman dan pengolahan iklim psikologis serta implementasi kepuasan kerja dan keterlibatan kerja dari seluruh karyawan yang dimiliki sebagai bagian dari pelaksanaan strategi perusahaan dalam mencapai kinerja karyawan maupun perusahaan.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasanah akademik, khususnya dibidang manajemen sumber daya manusia sehingga berguna untuk pengembangan ilmu.

B A B II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1. Telaah Pustaka

2.1.1. Kinerja Karyawan

Seymour (1991) mendefinisikan kinerja sebagai pelaksanaan tugas yang diukur. Sedangkan Byars dan Rue (1988) mendefinisikan kinerja merupakan derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang. Kinerja merefleksikan seberapa baik individu memenuhi permintaan pekerjaan. *Job performance* (kinerja) diartikan sebagai tingkatan dari pekerjaan actual yang dilaksanakan oleh para individual (Shore, et al., 1990). Maka kinerja dapat diartikan sebagai catatan keberhasilan dari suatu pekerjaan / tugas yang telah dicapai seseorang melalui pengevaluasian / menilai kerja karyawan yang dilakukan organisasi dalam kurun waktu tertentu.

Variabel *employee outcomes* yang berupa kinerja karyawan menurut beberapa penelitian diartikan sebagai suatu tingkatan dimana para karyawan menjalankan peran sesuai dengan tanggung jawab secara efektif (Bateman & Organ, 1993; Tepeci, 2001; Miller, 2001). Robert, M.Raft dalam Temple (1999) mengungkapkan ada tujuh factor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu :

- a. Sistem upah untuk memperbaiki motivasi kerja dalam pelaksanaan tugas.
- b. Penetapan tujuan untuk menambah motivasi kerja.

- c. Program Manajemen By Objective (MBO) untuk menjelaskan dan membuat agar tujuan individu sejalan dengan perusahaan.
- d. Berbagai prosedur seleksi karyawan untuk mencari kemungkinan menyewa/mengontrak individu yang berbobot dalam berpengalaman. Program pengembangan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan sehingga dapat berfungsi dengan efektif.
- e. Penggantian kepemimpinan dan program untuk memperbaiki efektifitas manajerial.
- f. Mengubah struktur organisasi untuk memperbaiki efektifitas organisasi.

Mc. Kenna dan Beach (1995) menyimpulkan bahwa factor-faktor kinerja yang paling sering digunakan sebagai indicator penelitian adalah pengetahuan, kemampuan, keterampilan kerja, sikap terhadap pekerjaan (antusiasme, komitmen dan motivasi), kualitas kerja, volume hasil produksi dan interaksi (komunikasi, hubungan dalam kelompok).

2.1.2. Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja telah dipelajari secara intensif sejak dikemukakan pertama kali oleh Allport (1943) sebagai sebuah tipe dari sikap kerja (dalam Perrot, 2001). Sedangkan Saleh dan Hosek (1976) berpendapat bahwa bahwa keterlibatan kerja adalah tingkat seberapa jauh seseorang mengidentifikasikan diri terhadap pekerjaan, berpartisipasi aktif di dalamnya, dan menganggap bahwa kinerja sebagai bagian penting dari harga dirinya. Keterlibatan kerja disimpulkan sebagai sebuah konsep kompleks yang didasarkan pada kognisi, afeksi dan

tindakan (*action*). Keterlibatan kerja juga merupakan salah satu variabel yang penting untuk dimengerti dan dipahami karena sering digunakan untuk memprediksi kondisi di dalam organisasi, seperti tingkat ketidakhadiran kerja dan perpindahan kerja (Keller, 1997). Hal ini terjadi karena keterlibatan kerja dapat menunjukkan tingkat integrasi karyawan dengan pekerjaannya. Bila karyawan menyatu dengan pekerjaannya, maka pekerjaan akan dipandang sebagai sesuatu yang sangat penting, akan lebih melibatkan diri serta menyediakan lebih banyak waktu untuk melakukan pekerjaan.

Sejalan dengan pendapat di atas, Davis dan Newstrom (1989) menyatakan bahwa keterlibatan kerja adalah suatu sikap yang menunjukkan tingkat seorang karyawan mampu mengidentifikasikan diri dengan pekerjaannya, menghabiskan waktu dan energi untuk pekerjaan dan memandang kerja sebagai inti dari kehidupannya. Melakukan pekerjaan merupakan hal yang sangat berarti bagi dirinya. Akibatnya, seseorang yang memiliki keterlibatan kerja akan bersedia untuk kerja lembur, jarang terlambat serta memiliki tingkat absen yang rendah.

Diefendorff (2002) memakai pengertian yang dirumuskan oleh Paullay et al., mengenai keterlibatan kerja, yaitu sebagai tingkat sejauhmana individu memberi perhatian dan terus menerus memikirkan serta berperan serta dalam pekerjaan yang dimiliki saat ini. Individu yang memiliki keterlibatan kerja tinggi akan menunjukkan sikap dan perilaku positif dalam bekerja, mengupayakan peningkatan kompensasi, inovasi dan kreatif dalam mencapai tujuan organisasi, serta semangat dan bangga menjadi bagian dari organisasi. Ini menunjukkan bahwa individu dengan keterlibatan kerja tinggi dapat memberi manfaat bagi

organisasi, sehingga perlu diketahui faktor-faktor apakah seseorang memiliki keterlibatan tinggi atau tidak (Suwandi, 2001). Keterlibatan kerja merupakan faktor penting dalam kehidupan dari banyak orang (Brown, 1996), di mana pernyataan keterlibatan kerja mengimplikasikan suatu pernyataan positif dan lengkap dari keterkaitan aspek ini pada diri sendiri dalam pekerjaan.

Kanungo (1982) berpendapat bahwa keterlibatan kerja adalah identifikasi psikologis seseorang terhadap tugas-tugas khusus atau pekerjaan secara umum, yang tergantung pada pentingnya kebutuhan-kebutuhan (baik intrinsik maupun ekstrinsik) dan persepsi bahwa pekerjaan memiliki potensi untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhannya. Identifikasi seseorang terhadap pekerjaan terjadi melalui proses sosialisasi atau pembiasaan yang menghasilkan suatu kepercayaan terhadap nilai-nilai kerja yang ada dalam organisasi. Oleh karena itu, keterlibatan kerja dipandang sebagai konsep kognitif karena menghasilkan keyakinan bahwa pekerjaan mempunyai potensi untuk memenuhi harapan dan kebutuhan-kebutuhan utamanya.

Penekanan pada kognitif juga dikemukakan oleh Paullay et al., (1994), yang mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai tingkat dimana seseorang secara kognitif memberi perhatian, terikat dan peduli terhadap pekerjaannya yang sekarang. Keterlibatan kerja memiliki dua komponen, yaitu 1) *Role*, yang menunjukkan sejauh mana seseorang terlibat dalam tugas-tugas khusus yang membentuk pekerjaannya, 2) *Setting*, menunjukkan sejauh mana seseorang mampu menyelesaikan tugas-tugas pekerjaannya dalam lingkungan kerja yang

sekarang sedang dihadapinya. Keterlibatan kerja seseorang dianggap tinggi apabila terikat dan terlibat dalam dua komponen tersebut.

Penjelasan di atas dapat dirangkum dalam suatu pemahaman bahwa keterlibatan kerja merupakan suatu sikap dimana seorang karyawan memiliki ketertarikan dan perhatian yang besar terhadap pekerjaannya, sehingga individu cenderung bekerja keras serta bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dengan mencurahkan segala bakat, tenaga, keahlian maupun waktu yang dimiliki.

2.1.3. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Kepuasan kerja merupakan orientasi individu yang berpengaruh terhadap peran dalam bekerja dan karakteristik dari pekerjaan. Davis dan Newton (1996), mendefinisikan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan cermin perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Sedangkan Robin (1996), kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya.

Individu yang bergabung dengan organisasi akan membawa seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat yang membentuk harapan kerja (Tett & Meyer, 1993). Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul berkaitan dengan pekerjaan, sebagai sekumpulan perasaan, maka kepuasan kerja bersifat dinamis

Smith et al., (1995), menyatakan ada tiga dimensi yang utama dimana akan memberikan respon terhadap kepuasan kerja, yaitu :

- a. Individu

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh usia, jenis kelamin, pengalaman dan sebagainya.

b. Pekerjaan

Kepuasan kerja akan dipengaruhi oleh otonomi pekerjaan, kreatifitas yang beragam, identitas tugas, keberartian tugas, rekan kerja, gaji dan kesempatan promosi serta pekerjaan tertentu yang bermakna dalam organisasi dan lain-lain.

c. Organisasional

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh skala usaha, kompleksitas organisasi, formalisasi, jumlah anggota kelompok, lamanya beroperasi, usia kelompok kerja, kepemimpinan.

2.1.4. Iklim Psikologi

Dewasa ini salah satu tantangan bagi para peneliti dan praktisi manajemen sumber daya manusia adalah menciptakan iklim kerja yang berkualitas dan peningkatan kinerja baik organisasi dan karyawan (Lau, 2000). Studi Gilmer (1984) menuliskan bahwa iklim dapat dipahami sebagai atmosfer psikologis dari lingkungan kerja. Iklim adalah karakteristik yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya dan mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi. Terdapat dua jenis pengaruh terhadap individu. *Pertama*, pengaruh langsung dari iklim yang mempengaruhi seluruh atau hampir seluruh anggota organisasi. *Kedua*, pengaruh interaktif dari iklim, merupakan pengaruh yang terjadi ketika suatu iklim memiliki efek tertentu terhadap sebagian individu dan efek yang berbeda pada individu lain.

Para peneliti iklim biasanya meminta subjek penelitian untuk menggambarkan apa yang mereka lihat dalam lingkungan kerja, bukan secara tegas menilai baik atau buruknya lingkungan tersebut, sehingga iklim lebih merupakan pengukuran perseptual (Bowditch & Buono, 1997). Schneider et al., (1998) mendefinisikan iklim sebagai persepsi bersama yang dimiliki karyawan mengenai kebiasaan, prosedur dan berbagai perilaku yang mendapat penguatan serta dukungan dalam situasi tertentu. Solomon (1998) berpendapat bahwa iklim adalah suasana yang mengelilingi interaksi individu dalam organisasi.

Sedangkan iklim psikologi itu sendiri, Brown & Leigh (1996) menjelaskan bahwa iklim psikologis menunjuk kepada bagaimana lingkungan organisasi dipersepsikan dan diinterpretasikan oleh para karyawan. Iklim psikologis merupakan atribut individual, dengan pengukuran mengenai persepsi secara psikologis bermakna bagi individu, bukannya mengukur ciri-ciri konkrit dari suatu organisasi. Iklim psikologis sangat penting untuk dipelajari karena persepsi dan penilaian karyawan adalah faktor yang mempengaruhi respon perilaku, bukannya keberadaan lingkungan tersebut secara langsung. Solomon et al., (1998) menuliskan bahwa iklim psikologi merupakan interpretasi kognitif individu atas situasi dalam organisasi, dimana melalui iklim dapat diperoleh petunjuk mengenai harapan organisasi atas perilaku sehingga individu kemudian berusaha mengatur tingkah laku agar sesuai dengan yang diharapkan. Individu dalam iklim psikologis terutama memberi tanggapan bahwa representasi kognitif dari lingkungan, bukan pada hakikat lingkungan itu sendiri. Lindell & Brandt (2000) secara sederhana menjelaskan bahwa iklim psikologis menunjukkan pada arti penting atribut

lingkungan dalam kaitannya dengan makna yang diperoleh dari atribut lingkungan tersebut bagi individu, maka iklim diukur melalui penilaian anggota organisasi atas atribut-atribut seperti kepemimpinan, tim kerja, peran dan karakteristik pekerjaan.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa iklim psikologis adalah persepsi atas karakteristik situasi kerja yang memiliki makna psikologis dan dapat mempengaruhi perilaku serta sikap individu anggota organisasi.

2.1.5. Iklim Psikologis dan Keterlibatan Kerja

Iklim psikologis adalah persepsi atas karakteristik situasi yang memiliki makna psikologis dan dapat mempengaruhi perilaku serta sikap individu anggota organisasi. Lidell & Brandt (2000) secara sederhana menjelaskan bahwa iklim psikologis merujuk kepada penting atribut lingkungan dalam kaitannya dengan makna yang diperoleh dari atribut lingkungan tersebut bagi individu, maka iklim diukur melalui penilaian anggota organisasi atas atribut-atribut seperti karakteristik peran, pekerjaan, kepemimpinan, kelompok kerja dan manajemen organisasi.

Karyawan yang mempersepsikan bahwa lingkungan pekerjaan memiliki potensi untuk memenuhi kebutuhan psikologis, cenderung lebih terlibat dan memberikan usaha yang lebih besar dalam pekerjaan (Brown & Leigh, 1996). Individu yang memberi penilaian positif terhadap lingkungan organisasi akan mengidentifikasikan tujuan personal dengan tujuan organisasi serta berupaya lebih keras untuk mewujudkannya, didukung Elloy et al., (1995) atasannya yang dinilai

dapat mempercayai karyawan, inovatif, adil dan dapat berperan sebagai pemersatu, serta memberi dukungan yang positif bagi karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik, berperan dalam membangun iklim yang akan meningkatkan keterlibatan kerja.

Penelitian Brown & Leigh (1996) membuktikan bahwa ketika manajemen dinilai suportif, peran kerja jelas, karyawan dalam mengekspresikan diri secara bebas, karyawan merasa telah memberikan kontribusi yang bermakna, dan mempersepsikan pekerjaan sebagai sesuatu yang menantang, maka karyawan akan memiliki keterlibatan kerja yang tinggi dan mengerahkan upaya yang lebih besar.

2.1.6. Keterlibatan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Keterlibatan kerja disimpulkan oleh Saleh dan Hosek (1976) sebagai tingkat sejauhmana seseorang mengidentifikasikan dirinya dengan pekerjaan, berpartisipasi aktif dalam bekerja dan menganggap performansi kerjanya penting bagi harga dirinya. Seseorang yang terlibat dengan pekerjaan akan menganggap pekerjaan memiliki peran penting dalam hidupnya, merasakan bahwa kebutuhan kemandirian dan kontrol terhadap pekerjaan terpenuhi serta merasa harga dirinya meningkat seiring dengan peningkatan kinerja (Kanungo, 1979).

Pentingnya peran pekerjaan bagi kehidupan karyawan berhubungan dengan keyakinannya bahwa pekerjaan dapat memenuhi kebutuhan intrinsik maupun ekstrinsik, misalnya kebutuhan untuk berprestasi dan kebutuhan akan gaji yang besar. Apabila karyawan yakin bahwa pekerjaan mampu memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut, maka akan ada usaha untuk memenuhinya dengan

mengerahkan segenap tenaga dalam bekerja. Brown (1996) menyatakan bahwa karyawan yang terlibat dengan pekerjaan akan mengerahkan usaha yang lebih besar dalam bekerja (dalam Probst, 2000). Brown dan Leigh (1996) berdasarkan penelitiannya menemukan bahwa keterlibatan kerja akan mengarahkan pada kinerja yang baik apabila diantarai oleh usaha (*effort*).

Keterlibatan kerja mengimpilkasikan suatu pernyataan positif dan lengkap dari ketertarikan aspek inti pada diri sendiri dalam pekerjaan (Brown, 1996). Keterlibatan kerja merupakan bagian dari sikap kerja (Allport, 1993 dalam Perrot, 2002), dimana menurut Robbin (2002) keterlibatan kerja akan meningkatkan produktivitas.

Selain itu Brown (1996), kinerja karyawan mempunyai konsekuensi beberapa hasil kerja yang diantaranya kinerja. Oleh karena itu dengan semakin terlibat dalam pekerjaannya karyawan diharapkan dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik.

2.1.7. Iklim Psikologis dengan Kepuasan kerja

Iklim psikologis adalah persepsi atas karakteristik situasi kerja yang memiliki makna psikologis dan dapat mempengaruhi perilaku serta sikap individu anggota organisasi. Iklim mempunyai dua sifat menguntungkan (*favorable*) dan tidak menguntungkan (*unfavorable*). Iklim yang *favorable* akan menghasilkan pemecahan masalah secara terbuka, sikap loyal, kerjasama yang baik, meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja serta kesediaan individu untuk berusaha maksimal dalam bekerja dan berkualitas (French, 1994). Iklim yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) mengakibatkan tingkat stress yang tinggi,

waktu kerja dipakai untuk berbincang-bincang, kecenderungan untuk berpindah pekerjaan, absent dengan alasan sakit, berkurangnya komunikasi dengan atasan, dan rendahnya kepuasan kerja, merupakan deskripsi dari rendahnya keterlibatan kerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja mampu mengurangi adanya kecenderungan untuk berpindah pekerjaan (Reed et al.,1994). Iklim kerja yang mendukung akan mempengaruhi kepuasan kerja para karyawan (DeCarlo & Agarwal,1999)

Didukung penelitian yang dilakukan oleh Parker et al., (2003) bahwa iklim psikologis mempunyai variasi hubungan dengan perilaku organisasi, diantaranya kepuasan kerja, komitmen organisasi, keterlibatan kerja, motivasi karyawan dan kinerja karyawan.

2.1.8. Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Banyak perdebatan yang muncul mengenai hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja, sebagian peneliti mengemukakan bahwa hampir tidak ada hubungan antara kinerja dan kepuasan kerja (Laffaldano dalam Muchinsky, 1985). Akan tetapi sebagian peneliti lain juga berpendapat bahwa yang terjadi adalah sebaliknya yaitu kinerja mengakibatkan kepuasan kerja. Hal ini terjadi berdasarkan pemikiran bahwa kinerja yang baik karyawan akan mendapatkan penghargaan seperti promosi, insentif dan sebagainya sehingga hal tersebut menjadi pendorong terjadinya kepuasan kerja (Chruden, 1988).

Pertentangan ini dijawab oleh penelitian yang dilakukan oleh Mackenzie, Podzakoff dan Ahearne (1998) yang membedakan kinerja menjadi *in-role performance* dan *extra role performance*. Menurut mereka kinerja yang mempengaruhi adalah *in-role performance* sedangkan kinerja yang dipengaruhi

extra role performance, sehingga pendapat-pendapat penelitian terdahulu mengenai apa kepuasan kerja dipengaruhi atau mempengaruhi kinerja dianggap benar tergantung dari kinerja mana yang dijadikan variabel.

Tingkat kepuasan kerja karyawan secara umum berhubungan dengan keefektifan pada organisasi. Ostroff (1992) mengemukakan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja, selanjutnya karyawan yang merasa terpuaskan terhadap pekerjaan, biasanya bekerja lebih keras dan lebih baik dibandingkan karyawan yang mengalami stress dan tidak terpuaskan terhadap pekerjaannya. Kepuasan dan sikap karyawan merupakan hal yang penting dalam menentukan perilaku dan respon terhadap pekerjaannya, dan melalui perilaku ini organisasi yang efektif dapat tercapai.

2.1.9. Iklim Psikologis dengan Kinerja Karyawan

Iklim psikologis adalah persepsi atas karakteristik situasi kerja yang memiliki makna psikologis dan dapat mempengaruhi perilaku serta sikap individu anggota organisasi. Iklim yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) mengakibatkan tingkat stress yang tinggi, waktu kerja dipakai untuk berbincang-bincang, kecenderungan untuk berpindah pekerjaan, absen dengan alasan sakit, berkurangnya komunikasi dengan atasan, dan rendahnya kepuasan kerja, merupakan deskripsi dari rendahnya keterlibatan kerja. Iklim *favorable* akan menghasilkan pemecahan masalah secara terbuka, sikap loyal, kerjasama yang baik, meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja serta kesediaan individu untuk berusaha maksimal dalam memberikan pelayanan pelanggan berkualitas (French, 1994).

Dengan iklim *favorable* diharapkan menghasilkan kinerja karyawan yang bagus sehingga sesuai dengan tujuan perusahaan. Kopelman et al., (1990) menghasilkan penelitian bahwa ada hubungan positif antara iklim psikologi dengan kinerja melalui variabel perantara motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen dan keterlibatan kerja. Didukung oleh Brown dan Leigh (1996) bahwa iklim psikologis mempunyai hubungan yang positif dengan kinerja melalui keterlibatan kerja dan usaha.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam penyusunan penelitian ini. Kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Beberapa hasil dari penelitian terdahulu yang terkait disajikan pada tabel 2.1 sebagai berikut :

Tabel 2.1

Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Valiabel	Sampel	Metode	Hasil
1.	Sthepen P. Brown (1996)	Keterlibatan kerja, work outcome	Berbegai hasil dari berbagai jurnal (Journal of applied psychology, Journal of organizational behavior (1965-1995)	Meta-analisis	Keterlibatan kerja kurang berpengaruh dengan outcome (kinerja)
2.	Brown & Leight (1996)	Keterlibatan kerja. Iklim psikologis, usaha, kinerja	178 organisasi salespeople dari 3 perusahaan berbeda	Path analisis	Iklim psikologis mempunyai hubungan positif dengan keterlibatan kerja dan Keterlibatan kerja mempunyai hubungan positif dengan kinerja melalui usaha

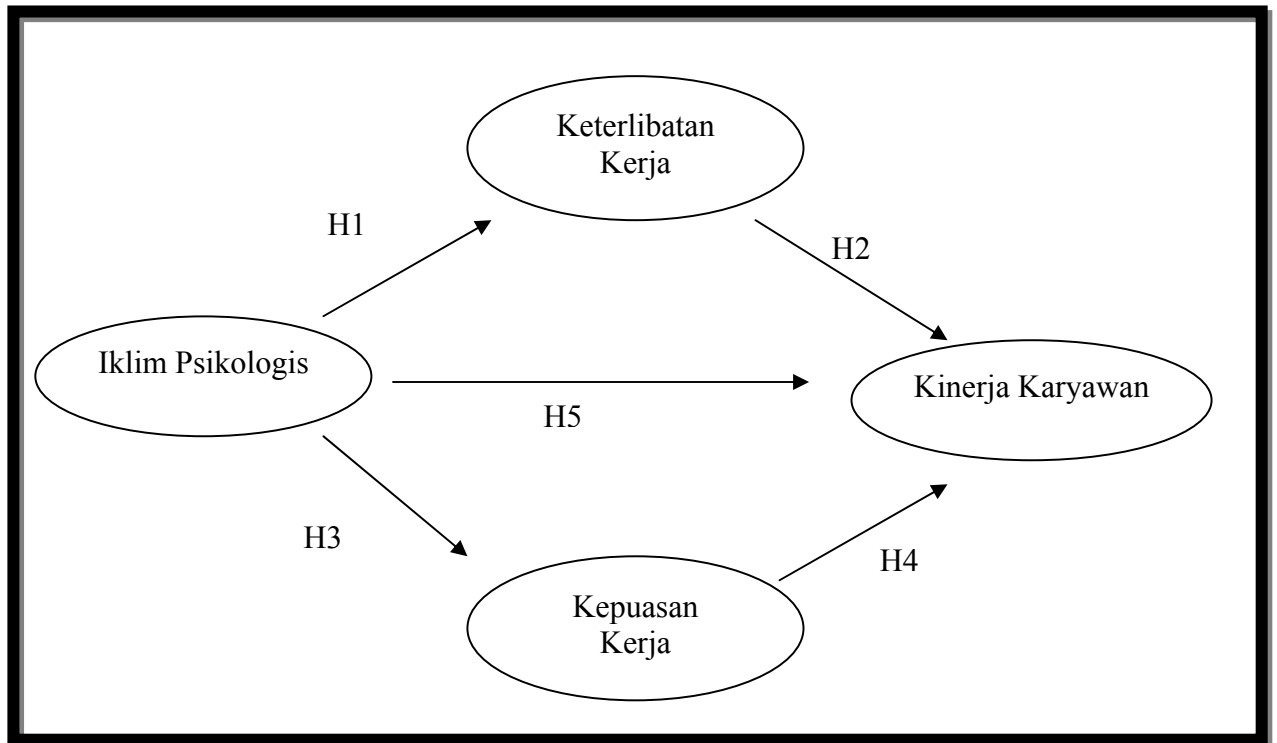
3.	Robert T Keller (1997)	Keterlibatan kerja, komitmen organisasi, kinerja	532 scientiste engineer dari 4 perusahaan bagian H&D	Analisis regresi	Keterlibatan kerja mempunyai prediktor yang kuat terhadap kinerja
4.	Parker et al., (2001)	Iklim psikologi, work outcome	Review jurnal dari 121 literatur yang berhubungan dengan persepsi iklim psikologi dan work outcomes	Meta-analisis	Iklim psikologi mempunyai variasi hubungan dengan perilaku organisasi karyawan, diantaranya kepuasan kerja, komitmen organisasi, keterlibatan kerja, motivasi karyawan dan kinerja karyawan
4.	McNeese – Smith (1996)	<i>Increasing Employee Productivity, Job satisfaction and organizational Commitment</i>		Analisis regresi	Komitmen organisasi dan kepuasan kerja berhubungan positif dengan kinerja karyawan

2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model

Berdasarkan hasil telaah pustaka mengenai maka kerangka Pemikiran teoritis dari penelitian ini adalah gambar 2.1 berikut:

Gambar 2.1

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini, 2006

2.4. Hipotesis

Dari uraian dan Kerangka Pemikiran teoritis tersebut di atas maka kesimpulan hipotesis adalah sebagai berikut:

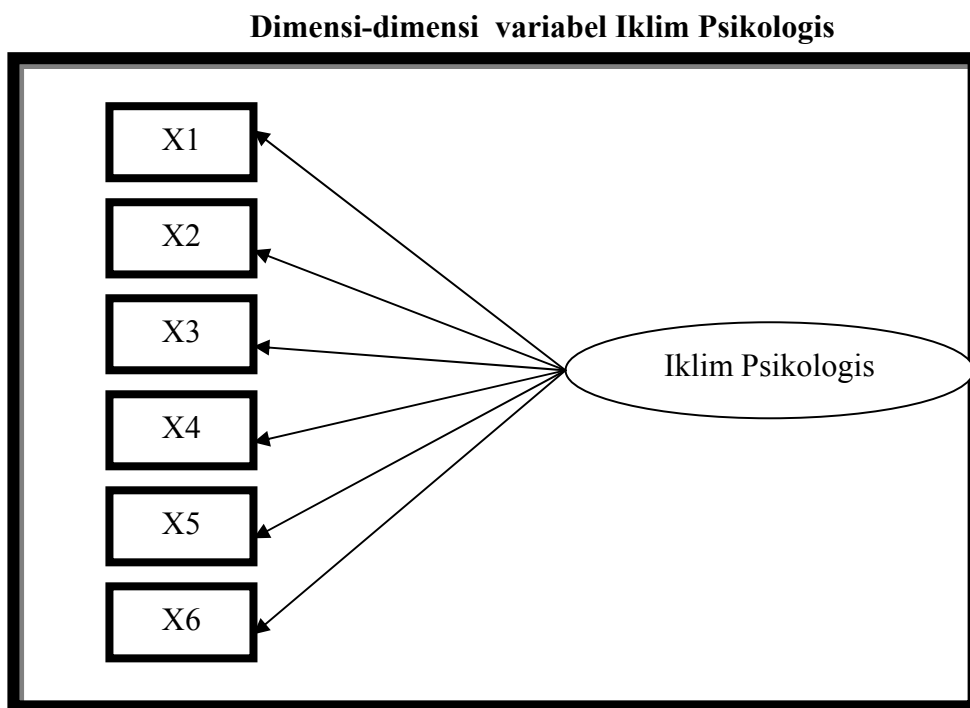
- H1 : *Iklim Psikologis berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja.*
- H2 : *Keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.*
- H3 : *Iklim psikologis berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.*
- H4 : *Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.*
- H5 : *Iklim psikologis berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan*

2.5. Dimensional Variabel

2.5.1. Iklim Psikologis

Swift, Owen Cathy dan Constanance Campell (1998) mengidentifikasi hal-hal yang memiliki makna psikologis yang mendalam dan signifikan bagi sebagian besar individu dalam lingkungan kerja sebagai dimensi iklim psikologis yaitu :

Gambar 2.2



Sumber : Swift, Owen Cathy dan Constanance Campell, 1998. Psychological Climate: Relevance for Sales managers and Impact on Consequent Job Satisfaction. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Winter, 27-37

Keterangan :

X1 : Dukungan

Dukungan adalah sikap pimpinan untuk memotivasi dan memberi semangat pada karyawan.

X2 : Otonomi

Otonomi adalah Kesempatan dalam menentukan sendiri cara kerja atau yang menyangkut pekerjaan

X3 : Pengakuan

Pengakuan adalah kemauan pimpinan untuk menghargai upaya para karyawan

X4 : Kohesi

Kohesi adalah suatu keadaan yang berhubungan dengan situasi dan kondisi di sekitar lingkungan pekerjaan

X5 : Inovasi

Inovasi adalah suatu kemauan dari karyawan dan pimpinan dalam mengembangkan ide-ide pekerjaan.

X6 : Tekanan

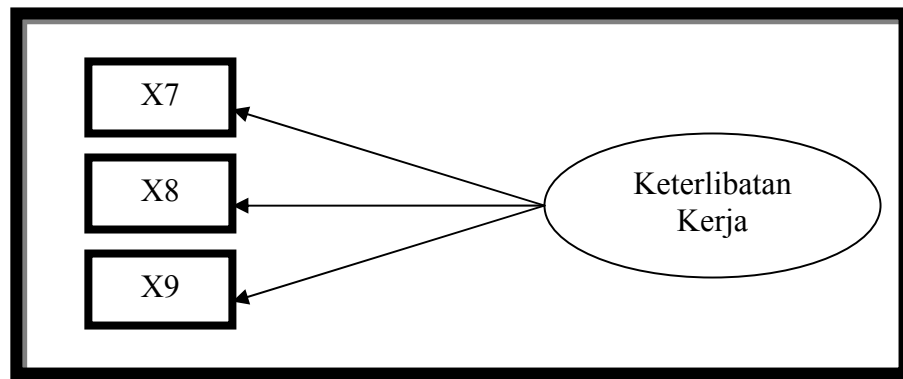
Tekanan adalah suatu kondisi yang mengekang atau tidak memberi kebebasan dalam bekerja.

2.5.2. Keterlibatan Kerja

Saleh dan Hosek (1976) mendefinisikan keterlibatan kerja adalah tingkat seberapa jauh seseorang mengidentifikasikan diri terhadap pekerjaan, berpartisipasi aktif di dalamnya, dan menganggap bahwa kinerja sebagai bagian penting dari harga dirinya. Keterlibatan kerja disimpulkan sebagai sebuah konsep kompleks yang didasarkan pada kognisi, afeksi dan tindakan (*action*). Dimensi yang digunakan :

Gambar 2.3

Dimensi-dimensi Variabel Keterlibatan Kerja



Sumber : Saleh, S.D., & Hosek, J. (1976). Job Involvement: Concepts and Measurements. *Academy of Management Journal (pre- 1986)*, Jun 1976; 19.

Keterangan :

X7 : Pekerjaan sebagai minat utama

Pekerjaan sebagai minat utama adalah memandang pekerjaan sebagai inti dari kehidupannya

X8 : Partisipasi aktif dalam Pekerjaan

Partisipasi aktif dalam pekerjaan adalah setiap karyawan dituntut untuk dapat terlibat secara mental dan emosional dalam situasi kelompok yang mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi kepada tujuan kelompok dan berbagi tanggung jawab.

X9 : Pekerjaan sebagai pusat eksistensi

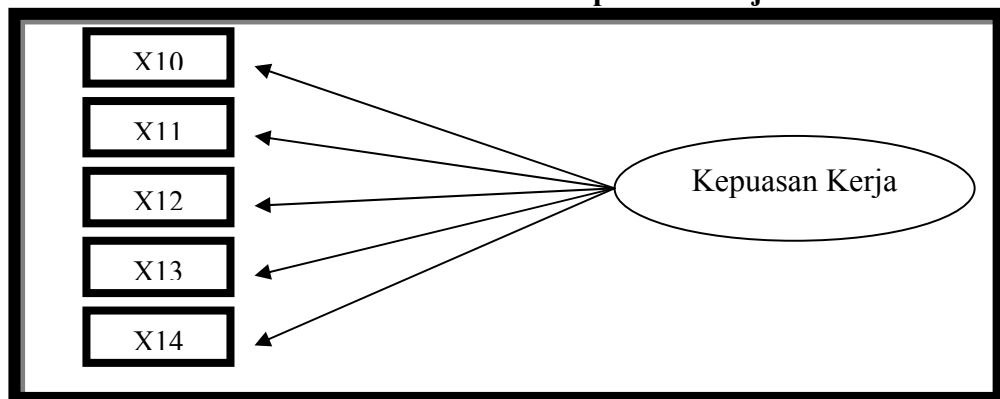
Pekerjaan sebagai pusat eksistensi merupakan pengukuran keinginan karyawan untuk menjadikan pekerjaan sebagai hal yang penting dalam kehidupan

2.5.3. Kepuasan Kerja

Davis dan Newton (1996) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja adalah hal-hal yang dapat menyenangkan atau perasaan positif yang merupakan akibat dari penghargaan terhadap pekerjaan seseorang, dimensi yang digunakan dalam penelitian ini dari Celluci dan De Vries (1978) dalam Fuad Mas'ud (2004), yaitu :

Gambar 2.4

Dimensi-dimensi variabel Kepuasan Kerja



Sumber : Celluci, Anthony J dan David L. De Vries (1978), Measuring Managerial Satisfaction : A Manual for The MJSQ Technical Report II (dalam Fuad Mas'ud, 2004)

Keterangan :

X10 : Gaji

Gaji adalah upah yang diterima seseorang untuk memenuhi kebutuhannya.

X11 : Promosi

Promosi adalah perpindahan karyawan ke jenjang yang lebih tinggi dan memberikan tanggung jawab yang lebih besar.

X12 : Rekan kerja

Bagi karyawan rekan kerja merupakan kebutuhan akan interaksi social, tidak mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung maka akan menghantarkan ke kepuasan kerja yang baik pula.

X13 : Penyelia

Penyelia atau supervise berhubungan secara langsung dengan karyawannya dalam memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku, para karyawan dalam menumbuhkan kepuasan kerja bagi mereka.

X14 : Pekerjaan itu sendiri

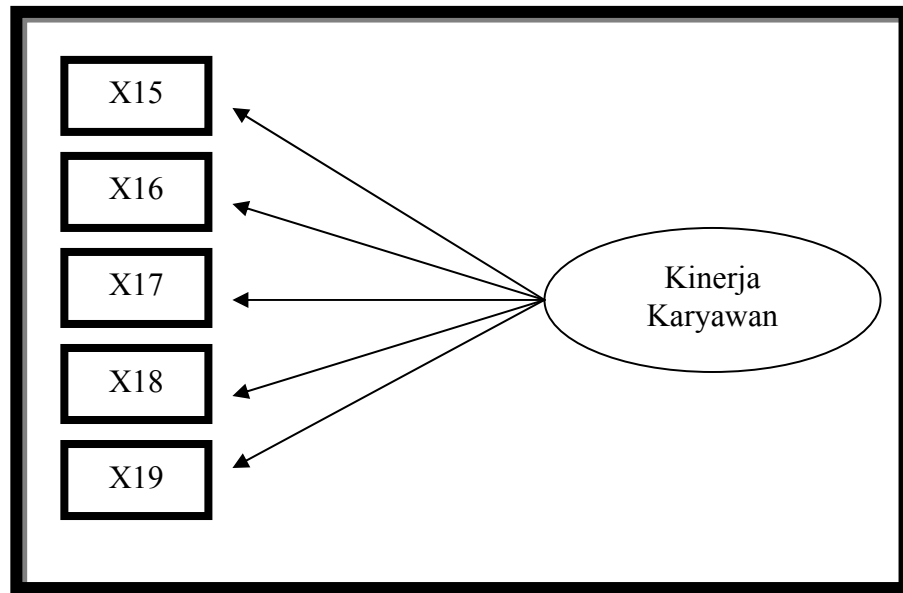
Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilan, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik karyawan itu bekerja.

2.5.4. Kinerja Karyawan

Kinerja didefinisikan sebagai refleksi dari hasil kerja dalam bentuk seberapa baik kerja aktual yang ditampilkan atau diperformasikan oleh seorang individu dalam pekerjaannya. Kinerja dalam penelitian ini merupakan variabel dependen. Kinerja diukur dengan menggunakan dimensi :

Gambar 2.5

Dimensi-dimensi Variabel Kinerja Karyawan



Sumber : Martin, 1988; Mackenzie, 1998; Benkoff, 1997; Bernardin & Russel, 1993; McNesse-Smith, 1993

Keterangan :

X15 : Ketepatan menyelesaikan pekerjaan

Ketepatan menyelesaikan pekerjaan menunjukkan bagus tidaknya karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya tepat pada waktunya.

X16 : Kemauan bekerja keras

Kemauan bekerja keras menunjukkan kemauan karyawan untuk berusaha lebih keras dari pada yang seharusnya.

X17 : Kemauan melaksanakan pekerjaan

Kemauan melaksanakan pekerjaan merupakan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan intinya.

X18 : Pengetahuan akan pekerjaan

Pengetahuan akan pekerjaan merupakan pengetahuan karyawan berkaitan dengan pekerjaan utama.

X19 : Kreativitas karyawan

Kreativitas karyawan menunjukkan baik tidaknya kreativitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaan utamanya.

2.6. Definisi Operasional

Untuk menghilangkan keragu-raguan dan memperjelas arti variabel-variabel yang diinginkan dalam satu penelitian, maka perlu dikemukakan batasan atau definisi secara operasional untuk tiap variabel yang digunakan. Definisi operasional yang digunakan dalam penelitian adalah sebagai berikut :

Tabel 2.2
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	pengukuran
Dependen : Kinerja Karyawan	Hasil kerja karyawan selama kurun waktu tertentu yang diukur dari kualitas dan kuantitas output yang dihasilkan	1. Ketepatan menyelesaikan pekerjaan 2. Kemauan bekerja keras 3. Kemampuan melaksanakan pekerjaan 4. Pengetahuan akan pekerjaan 5. Kreativitas karyawan	Skala 1 – 7 mulai dari sangat setuju – sangat tidak setuju
Interviening Keterlibatan Kerja	Ketertarikan dan perhatian yang besar terhadap pekerjaan, yang mendorong karyawan untuk bekerja keras serta bertanggung jawab terhadap pekerjaan dengan mencurahkan segala bakat, tenaga, keahlian maupun waktu yang dimiliki	1. Pekerjaan dirasakan sebagai minat utama hidup 2. Partisipasi aktif dalam bekerja 3. Pekerjaan sebagai pusat eksistensi	Skala 1 – 7 mulai dari sangat setuju -sangat tidak setuju.

Kepuasan kerja	Kepuasan kerja adalah suatu perasaan senang atau emosi positif yang merupakan hasil persepsi pengalaman selama masa kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaji 2. Rekan kerja 3. Promosi 4. Penyelia 5. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri 	Skala 1 – 7 mulai dari sangat setuju -sangat tidak setuju.
Independen Iklim Psikologis	persepsi atas karakteristik situasi kerja yang dipersepsikan dan diinterpretasi oleh karyawan dan dapat mempengaruhi sikap serta perilaku individu anggota organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dukungan 2. Otonomi 3. Pengakuan 4. Kohesi 5. Inovasi 6. Tekanan 	Skala 1 – 7 mulai dari sangat setuju -sangat tidak setuju.

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini, 2006

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan cakupan penelitian yang diarahkan untuk menganalisis sebuah pengembangan model tentang variabel iklim psikologis dan keterlibatan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sebuah Kerangka Pemikiran Teoritis dan model yang telah dikembangkan pada Bab II akan digunakan sebagai dasar dan landasan teori untuk penelitian ini.

3.1. Jenis dan Sumber Data

Jenis data penelitian berkaitan dengan sumber data dan pemilihan metode yang digunakan untuk memperoleh data penelitian. Penentuan metode pengumpulan data dipengaruhi oleh jenis dan sumber data penelitian yang dibutuhkan. Data penelitian pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis antara lain data subyek, data fisik dan data dokumenter (Indriantoro dan Supomo, 1999).

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek, yaitu data berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian (responden). Sedangkan sumber data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan masalah yang diteliti dengan diperoleh melalui pembagian atau penyebaran

kuesioner kepada responden, dalam hal ini adalah karyawan PT. CocaCola Botling Indonesia.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan dan membedakannya dari kelompok atau objek penelitian lain (Azwar, 1998). Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1998). Selanjutnya dari populasi ini kemudian diambil contoh atau sampel yang diharapkan dapat mewakili populasi. Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki ciri-ciri yang dimiliki oleh populasinya (Azwar, 1998).

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Coca Cola Bottling Indonesia Central Java di Bawen Semarang yang berjumlah 1200 orang. Sampel ditentukan dengan menggunakan Oleh karena itu, teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode purposive (*purposive sampling*) (Nur Indriantoro, dan Supomo, 1999). Metode purposive (*purposive sampling*) yaitu suatu teknik penentuan sampel/responden secara tidak acak dimana informasi yang diperoleh menggunakan pertimbangan tertentu, disesuaikan dengan tujuan atau masalah penelitian, yang dimaksudkan untuk menaikkan tingkat representatif sampel penelitian.

Karakteristik sampel pada penelitian ini adalah:

1. Berusia minimal 30 tahun.

Penelitian Schwyhart dan Smith pada 149 karyawan mengindikasikan bahwa karyawan yang usianya mendekati 40 tahun akan merasa bahwa pekerjaan menjadi lebih penting bagi gambaran dirinya (*self-image*) sehingga akan lebih terlibat dengan pekerjaan (dalam Rabinowitz dan Hall, 1977).

2. Masa kerja minimal dua tahun, karena seseorang yang menekuni pekerjaannya sedikitnya selama dua tahun sudah dapat melakukan adaptasi dengan lingkungan kerja dan telah mengenal secara intens situasi dan kondisi di perusahaan (Siswanto, 1987).

Penentuan jumlah sampel menurut Hair (1995) memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil terutama bila menggunakan analisis *Structural Equation Modelling* (SEM). Ukuran sampel ideal dan representatif adalah tergantung pada jumlah indikator dikalikan lima sampai 10, dengan demikian sampel untuk penelitian ini adalah :

Jumlah indikator = 19

Jumlah sampel minimal = $19 \times 10 = 190$.

Untuk menjaga kemungkinan data dari kuesioner yang tidak kembali ataupun tidak valid, penelitian ini akan mempersiapkan sampel sebanyak 250 orang.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Data dikumpulkan menggunakan metode angket, yaitu dengan memberikan secara langsung pertanyaan atau kuesioner kepada para responden yaitu karyawan PT. Coca Cola Bottling Indonesia Central Java di Bawen Semarang. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan satu macam angket yaitu angket tertutup. Angket tertutup digunakan untuk mendapatkan data tentang

indikator-indikator dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala 1–7 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut:

Untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat tidak setuju/sangat setuju :

1	2	3	4	5	6	7
Tidak setuju					Setuju	

3.4. Teknik Analisis

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasinya yang bertujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti.

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan pengaruh. Untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini maka teknik analisis yang digunakan adalah SEM atau *Structural Equation Modelling* yang dioperasikan melalui program AMOS. Pemodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dalam menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat dimensional (yaitu mengukur apa indikator dari sebuah

konsep) dan regresif (mengukur pengaruh atau derajat hubungan antara faktor yang telah diidentifikasi dimensinya).

Ferdinand (2002) menyatakan beberapa alasan penggunaan program SEM sebagai alat analisis adalah bahwa SEM sesuai digunakan untuk :

- Mengkonfirmasi unidimensionalisasi dari berbagai indikator untuk sebuah dimensi/konstruk/konsep/faktor.
- Menguji kesesuaian/ketepatan sebuah model berdasarkan data empiris yang diteliti.
- Menguji kesesuaian model sekaligus hubungan kausalitas antar faktor yang dibangun/diamati dalam model penelitian.

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis :

a. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

Analisis faktor konfirmatori pada SEM digunakan untuk mengkonfirmasikan faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel. Pada penelitian ini analisis faktor konfirmatori digunakan untuk uji indikator yang membentuk variabel Iklim psikologis, Keterlibatan kerja, Kepuasan kerja dan Kinerja karyawan.

b. *Regression Weight*

Regression Weight pada SEM digunakan untuk meneliti berapa besar variabel iklim psikologis, keterlibatan kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Pada penelitian ini *Regression Weight* digunakan untuk uji hipotesis H_1 , H_2 , H_3 , H_4 dan H_5 .

Menurut Ferdinand (2002), terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan pemodelan *Structural Equation Modelling* (SEM). Sebuah pemodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measurement Model* dan *Structure Model*. *Measurement Model* atau model pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasikan dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. *Structure Model* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor.

Untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah berikut perlu dilakukan :

a. Pengembangan Model Teoritis

Dalam langkah pengembangan model teoritis, hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksploitasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

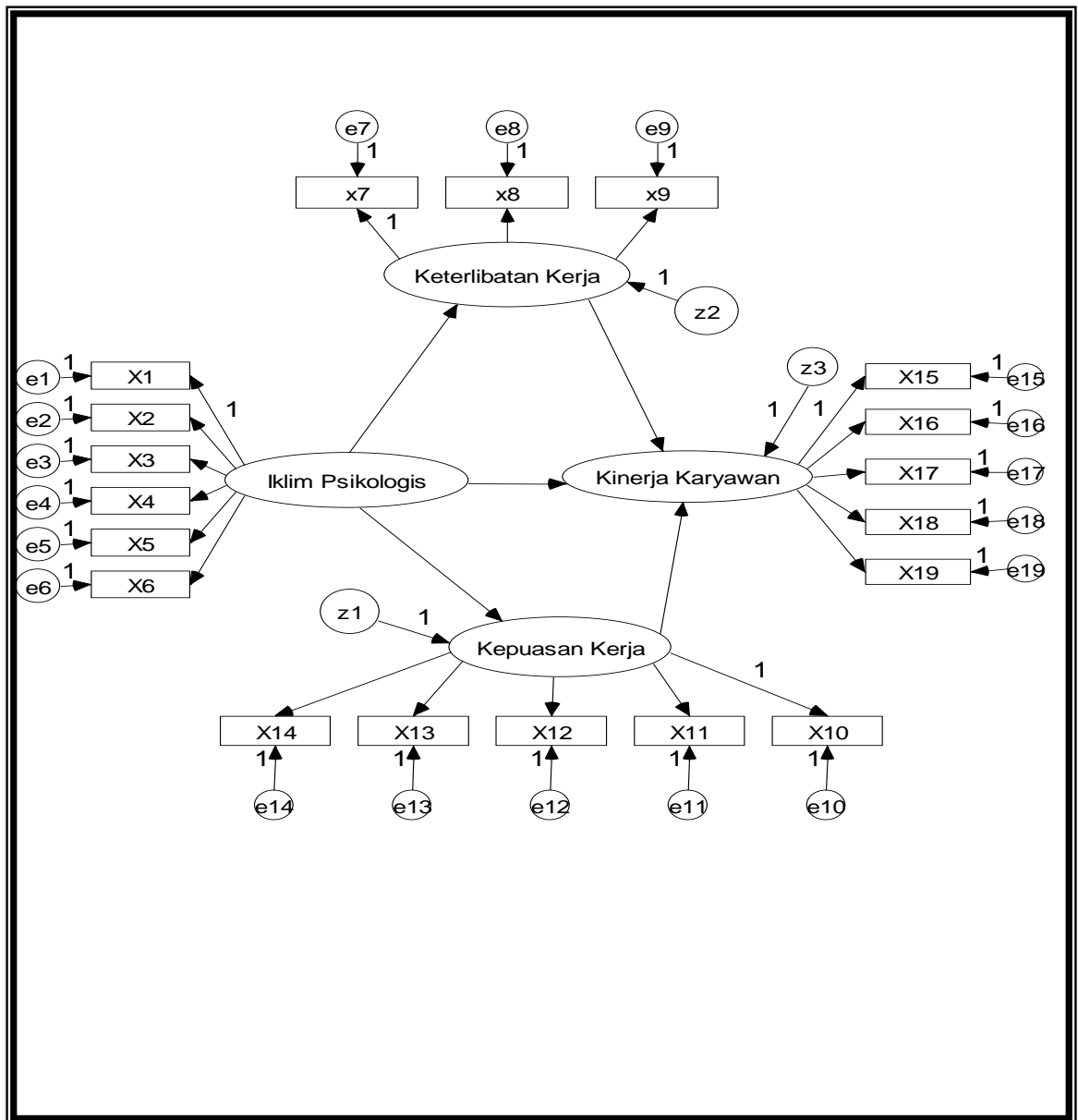
b. Pengembangan Path Diagram

Dalam langkah kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah *path diagram*, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam *path diagram*, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak

panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antara konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antara konstruk-konstruk yang dibangun dalam *path diagram* yang dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu:

- *Exogenous constructs* yang dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
- *Endogenous constructs* yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Gambar 3.1
Structural Equation Modelling Pengaruh Iklim Psikologis terhadap
Keterlibatan kerja dan Kepuasan Kerja dalam meningkatkan Kinerja
Karyawan



c. Konversi *Path Diagram* ke dalam persamaan

Persamaan yang diperoleh dari path diagram yang dikonversikan terdiri dari :

- Structural equation yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antara berbagai konstruk.

$$V \text{ endogen} = V \text{ eksogen} + V \text{ endogen} + \text{Error}$$

- Persamaan spesifikasi model pengukuran (measurement model) dimana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel. Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi latent variables dan komponen-komponen struktural mengevaluasi hipotesis hubungan kausal, antara *latent variables* pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan (Hayduk, Kline, dalam Ferdinand, 2000).

Tabel 3.1

Model Pengukuran Persamaan Struktural

Konsep Exogenus (Model pengukuran)		Konsep Endogenus (Model pengukuran)	
X1	= λ_1 Iklim Psikologis + ε_1	X10	= λ_{10} kepuasan kerja + ε_{10}
X2	= λ_2 Iklim psikologis + ε_2	X11	= λ_{11} kepuasan kerja + ε_{11}
X3	= λ_3 Iklim psikologis + ε_3	X12	= λ_{12} kepuasan kerja + ε_{12}
X4	= λ_4 Iklim psikologis + ε_4	X13	= λ_{13} kepuasan kerja + ε_{13}
X5	= λ_5 Iklim psikologis + ε_5	X14	= λ_{14} kepuasan kerja + ε_{14}
X6	= λ_6 Iklim psikologis + ε_6	X7	= λ_7 keterlibatan kerja + ε_7
		X8	= λ_8 keterlibatan kerja + ε_8
		X9	= λ_2 keterlibatan kerja + ε_9
		X15	= λ_{15} kinerja karyawan + ε_{15}
		X16	= λ_{16} kinerja karyawan + ε_{16}
		X17	= λ_{17} kinerja karyawan + ε_{17}
		X18	= λ_{18} kinerja karyawan + ε_{18}
		X19	= λ_{19} kinerja karyawan + ε_{19}
Model Persamaan Struktural			
Kepuasan Kerja	= γ_1 iklim psikologis + e_1		
Keterlibatan kerja	= γ_1 iklim psikologis + e_2		
Kinerja karyawan	= β_1 iklim psikologis + β_2 Kepuasan kerja + β_3 Keterlibatan kerja + e_3		

d. Memilih matriks input dan estimasi model

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varians / kovarians atau matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks kovarian digunakan karena SEM memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair dalam Ferdinand (2000) menganjurkan agar menggunakan matriks varians / kovarians pada saat pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana standard error yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibanding menggunakan matriks korelasi. Untuk ukuran sampel Hair (1995) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah sebesar 100– 200. Sedangkan untuk ukuran sampel minimum sebanyak 5 observasi untuk setiap estimated parameter. Bila estimated parameternya berjumlah 20, maka jumlah sampel minimal sejumlah 100.

e. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

f. Evaluasi kriteria *goodness of fit*

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Berikut ini disajikan beberapa indeks kesesuaian dan *cut off value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak:

- χ^2 chi square statistik, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai chi squarenya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut off value sebesar $p > 0.005$ atau $p > 0.10$ (Hulland dalam Ferdinand, 2000).
- RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan goodness of fit yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair dalam Ferdinand, 2000). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah close fit dari model itu berdasar degree of freedom (Browne dan Cudeck dalam Ferdinand, 2000).
- GFI (*Goodness of Fit Index*) adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) hingga 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan suatu *better fit*.
- AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hulland dalam Ferdinand, 2000).
- CMIN/DF adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan degree of freedom. CMIN/DF tidak lain adalah statistik chi

square, χ^2 dibagi DF-nya disebut χ^2 relatif. Bila nilai χ^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari acceptable fit antara model dan data (Arbuckle dalam Ferdinand, 2000).

- TLI (*Tucker Lewis Index*) merupakan incremental index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah ≥ 0.95 (Hair dalam Ferdinand, 2000) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan a very good fit (Arbuckle dalam Ferdinand, 2000).
- CFI (*Comparative Fit Index*), yang bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle dalam Ferdinand, 2000). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0.95$.

Berikut ini disajikan nilai-nilai cut off secara ringkas pada tabel berikut ini :

Tabel 3.2

Goodness of Fit Index

Goodness of Fit Index	Cut-off Value
Significance Probability	≥ 0.05
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMIN/DF	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95

Sumber : Ferdinand, 2000

g. Interpretasi dan modifikasi model

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan.

Hair dalam Ferdinand (2000) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya memodifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan model cukup besar (yaitu > 2.58) maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai residual yang lebih besar atau sama dengan 2.58 (kurang lebih) diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5%.

BAB IV

Analisis data

4.1. ANALISIS DESKRIPTIF

Data deskriptif ini menggambarkan beberapa kondisi responden, yang ditampilkan secara statistik. Data deskriptif responden ini memberikan beberapa informasi secara sederhana keadaan responden yang dijadikan obyek penelitian.

4.1.1 Hubungan Jenis Kelamin dengan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Jenis kelamin erat kaitannya dengan kreativitas dan tenaga yang dimiliki. Kaum laki – laki lebih kreatif dan tenaga yang dimiliki tentu lebih besar dibanding dengan kaum perempuan. Sebanyak 190 responden diketahui jenis kelamin dari masing-masing responden pada tabel 4.1 berikut.

Tabel 4. 1

Hubungan Jenis Kelamin dengan Kepuasan Kerja

Jenis Kelamin Kepuasan Kerja	Jenis Kelamin				Jumlah
	Laki – laki		Perempuan		
	Jumlah	%	Jumlah	%	
Sangat tidak puas	2	1,6	-	-	2
Tidak puas	38	30,9	21	31,3	59
Puas	83	67,5	46	68,7	129
Jumlah	123	100	67	100	190

Sumber : data primer yang diolah, 2006

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas terlihat bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 123 orang responden, sedangkan responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 67 orang responden. Hal ini berarti sebagian besar karyawannya yang bekerja di PT. Coca Cola Bottling Indonesia Central Java Semarang adalah kaum laki – laki. Kondisi ini menunjukkan bahwa aktivitas pekerjaan di perusahaan lebih banyak menggunakan tenaga dari kaum laki – laki, dimana sesuai dengan kegiatan atau operasional perusahaan yang bergerak dibidang produksi minuman ringan menunjukkan kaum laki – laki memang dituntut untuk lebih mengerahkan tenaga pada pekerjaan ini dalam upaya meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi.

Sedangkan hubungan antara jenis kelamin dengan kepuasan kerja karyawan dapat ditunjukkan bahwa secara umum karyawan di PT. Coca Cola Bottling Indonesia Central Java Semarang adalah menyatakan puas. Hal ini ditunjukkan dengan presentase menyatakan puas sebesar 67,9 % kemudian menyatakan tidak puas dan sangat tidak puas adalah 32,1 %. Berdasarkan jenis kelamin, baik laki – laki maupun perempuan adalah berimbang dalam menyatakan kepuasannya. Namun demikian jenis kelamin perempuan lebih merasa puas dari pada jenis kelamin laki – laki, hal ini ditunjukkan persentase yang lebih besar yaitu 68,7 % sementara laki – laki sebesar 67,5 %. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan jenis kelamin perempuan lebih mudah menerima pekerjaan dan kondisi yang ada di perusahaan untuk memuaskan pekerjaannya dari pada jenis kelamin laki – laki yang lebih banyak menuntut kepada perusahaan.

Tabel 4. 2

Hubungan Jenis Kelamin dengan Kinerja Karyawan

<div>Jenis Kelamin</div> <div>Kinerja Karyawan</div>	Jenis Kelamin				Jumlah
	Laki – laki		Perempuan		
	Jumlah	%	Jumlah	%	
Sangat tidak baik	1	0,8	-	-	1
Tidak baik	30	24,4	10	14,9	40
Baik	92	74,8	57	85,1	149
Jumlah	123	100	67	100	190

Sumber : data primer yang diolah

Hubungan antara jenis kelamin dengan kinerja karyawan dapat ditunjukkan bahwa secara umum karyawan di PT. Coca Cola Bottling Indonesia Central Java Semarang adalah baik. Hal ini ditunjukkan dengan presentase kinerja karyawan adalah baik sebesar 74,8 % kemudian tidak baik dan sangat tidak baik adalah

25,2 %. Berdasarkan jenis kelamin, baik laki – laki maupun perempuan adalah berimbang dalam kinerjanya. Namun demikian jenis kelamin perempuan lebih mempunyai kinerja yang lebih baik dari pada jenis kelamin laki – laki, hal ini ditunjukkan persentase yang lebih besar yaitu 85,1 % sementara laki – laki sebesar 74,8 %. Kondisi ini menunjukkan berdasarkan gender dapat ditegaskan bahwa jenis kelamin perempuan lebih mempunyai kinerja yang baik dibandingkan dengan jenis kelamin laki – laki.

4.1.2 Hubungan Tingkat Pendidikan dengan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Dalam kehidupan sehari – hari seseorang dalam melakukan aktivitas pekerjaan akan dipengaruhi oleh tingkat pendidikannya. Seorang pada tingkat pendidikan tertentu (tinggi) akan menempatkan orang pada status sosial tertentu, juga akan mempengaruhi potensi yang dimiliki yaitu kemampuan seseorang atau karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu. Tingkat pendidikan rendah hanya memiliki kemampuan tenaga (otot) dibanding kemampuan dibidang pikiran. Pendidikan rendah identik dengan tenaga tak terdidik dan tak terlatih begitu pula terhadap perilakunya. Dalam tabel 4.3 berikut ini akan diperhatikan tentang pengelompokkan responden berdasarkan tingkat pendidikannya.

Tabel 4. 3
Hubungan Tingkat Pendidikan dengan Kepuasan Kerja Karyawan

<div>Pendidikan</div> <div>Kepuasan kerja</div>	Pendidikan								Jumlah
	SMP		SLTA		D3/S1		S2		
	jml	%	jml	%	jml	%	jml	%	
Sangat tidak puas	1	5,0	1	1,0	-	-	-		2
Tidak puas	7	28,6	28	28,6	19	31,7	5	41,7	59
Puas	12	70,4	69	70,4	41	68,3	7	58,3	129
Jumlah	20	100	98	100	60	100	12	100	190

Sumber : data primer yang diolah (2006)

Responden berpendidikan SMA atau sederajat merupakan bagian terbesar yaitu 98 karyawan. Sedangkan yang terkecil adalah berpendidikan Magister (S2) sebanyak 12. Hasil tersebut menunjukkan bahwa PT. Coca Cola Bottling Indonesia Central Java Semarang memiliki karyawan yang sebagian besar berlatar belakang pendidikan yang lebih banyak menggunakan tenaga dari sumbangan

berupa pikiran. Hal ini menguntungkan perusahaan, karena aktivitas pekerjaan di perusahaan lebih banyak membutuhkan tenaga (otot) daripada pikiran.

Sedangkan hubungan antara tingkat pendidikan dengan kepuasan kerja karyawan dapat ditunjukkan bahwa secara umum karyawan di PT. Coca Cola Bottling Indonesia Central Java Semarang adalah menyatakan puas. Hal ini ditunjukkan dengan presentase menyatakan puas sebanyak 129 karyawan kemudian menyatakan tidak puas dan sangat tidak puas adalah sebanyak 61. Berdasarkan pendidikan menunjukkan bahwa responden berpendidikan SMA lebih puas dibandingkan responden dari latar pendidikan yang lain, hal ini ditunjukkan dengan persentase sebesar 70,4 % dan terendah kepuasannya adalah karyawan yang berlatar pendidikan Magister atau S2 yaitu sebesar 58,3 %. Kondisi ini menunjukkan bahwa karyawan yang berlatar belakang pendidikan SMA merasa sudah terpenuhi kebutuhan dalam bekerjanya, sedangkan karyawan yang berlatar belakang pendidikan Magister atau S2 beranggapan bahwa hasil kerjanya masih belum dihargai oleh perusahaan sehingga tingkat kepuasannya lebih rendah.

Tabel 4. 4 : Hubungan Tingkat Pendidikan dengan Kinerja Karyawan

<div>Pendidikan</div> <div>Kinerja Karyawan</div>	Pendidikan								Jumlah
	SMP		SLTA		D3/S1		S2		
	jml	%	jml	%	jml	%	jml	%	
Sangat tidak baik	1	5,0	-	-	-	-	-		1
Tidak baik	3	15,0	21	21,4	14	23,3	2	16,7	40
Baik	16	80,0	77	78,6	46	76,7	10	83,3	149
Jumlah	20	100	98	100	60	100	12	100	190

Sumber : data primer yang diolah (2006)

Hubungan antara tingkat pendidikan dengan kinerja karyawan dapat ditunjukkan bahwa secara umum karyawan di PT. Coca Cola Bottling Indonesia Central Java Semarang adalah mempunyai kinerja yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan jumlah karyawan berkinerja baik sebanyak 149 karyawan. Kemudian tidak baik dan sangat tidak baik adalah 41. Berdasarkan pendidikan menunjukkan bahwa responden berpendidikan Magister atau S2 lebih baik tingkat kinerjanya dibandingkan responden dari latar pendidikan yang lain (SMP, SMA, D3 atau S1) hal ini ditunjukkan dengan persentasenya sebesar 83,3 % dan terendah kinerjanya adalah karyawan yang berlatar pendidikan Diploma 3 atau S1 yaitu sebesar 76,7 %.

4.1.3 Hubungan Usia dengan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Usia seseorang akan mempengaruhi kreativitas dan ketahanan tubuh yang dimiliki. Usia erat kaitannya dengan tingkat pengalaman yang diperolehnya. Semakin tua usia seseorang akan semakin banyak pula pengalaman – pengalaman yang diperolehnya, akan tetapi lain halnya bila dilihat dari tingkat produktivitas kerja seseorang, maka akan berbeda jauh karena semakin tinggi usia yang ada pada diri seseorang akan semakin rendah tingkat produktivitas kerjanya, sehingga jarang sekali sebuah perusahaan mempekerjakan seseorang yang sudah berusia lanjut. Dalam tabel 4.5 berikut ini akan disajikan gambaran usia pengelompokkan usia karyawan di PT. Coca Cola Bottling Indonesia Central Java Semarang.

Tabel 4. 5 : Hubungan Usia dengan Kepuasan Kerja

Usia Kepuasan kerja	Usia (tahun)								Total
	30 – 34		35 – 39		40 - 44		45 – 49		
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Sangat tidak puas	-		1	1,7	1	2,8	-	-	2
Tidak puas	15	24,6	17	28,3	13	36,1	14	42,4	59
Puas	46	75,4	42	70,0	22	61,1	19	57,6	129
Total	61	100	60	100	36	100	33	17,4	190

Sumber : data primer yang diolah (2006)

Proporsi umur responden yang terbanyak terletak pada kelompok umur 30 sampai dengan 34 tahun yaitu sebanyak 61 karyawan dan sebaliknya yang proporsinya terendah adalah mereka yang terletak pada kelompok umur 45 tahun sampai dengan 49 tahun yaitu sebanyak 33 karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa perusahaan lebih banyak memiliki karyawan yang lebih berpengalaman dan masih pada usia produktif, yaitu baik tenaga maupun pikiran masih optimal untuk dicurahkan kepada perusahaan.

Sedangkan hubungan antara usia dengan kepuasan kerja karyawan dapat ditunjukkan bahwa secara umum karyawan di PT. Coca Cola Bottling Indonesia Central Java Semarang adalah menyatakan puas. Hal ini ditunjukkan dengan karyawan yang menyatakan puas sebanyak 129 karyawan. Kemudian menyatakan tidak puas dan sangat tidak puas adalah sebanyak 61 karyawan. Berdasarkan usia menunjukkan bahwa responden yang berusia antara 30 tahun sampai dengan 34 tahun lebih puas dibandingkan responden dari kelompok usia yang lain, hal ini ditunjukkan dengan persentase sebesar 75,4 % dan terendah kepuasannya adalah karyawan yang berusia antara 45 tahun sampai dengan 49

tahun yaitu sebesar 57,6 %. Semakin tinggi usia seseorang menunjukkan kepuasan kerja yang rendah.

Tabel 4. 6 : Hubungan Usia dengan Kinerja Karyawan

Usia Kinerja Karyawan	Usia (tahun)								Total
	30 – 34		35 – 39		40 - 44		45 – 49		
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Sangat tidak baik	-		-	-	1	2,8	-	-	2
Tidak baik	12	19,7	9	15,0	13	36,1	14	42,4	59
Baik	49	80,3	51	85,0	22	61,1	19	57,6	129
Total	61	100	60	100	36	100	33	17,4	190

Sumber : data primer yang diolah (2006)

Hubungan antara tingkat pendidikan dengan kinerja karyawan dapat ditunjukkan bahwa secara umum karyawan di PT. Coca Cola Bottling Indonesia Central Java Semarang adalah mempunyai kinerja yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan jumlah karyawan berkinerja baik sebanyak 129 karyawan. Kemudian tidak baik dan sangat tidak baik sebanyak 61 karyawan. Berdasarkan usia menunjukkan bahwa responden yang berusia antara 35 tahun sampai dengan 39 tahun lebih berkinerja baik dibandingkan responden dari kelompok usia yang lain, hal ini ditunjukkan dengan persentase sebesar 85 % dan terendah kinerjanya adalah karyawan yang berusia antara 45 tahun sampai dengan 49 tahun yaitu sebesar 57,6 %. Karyawan yang lebih muda menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang lebih tua.

4.1.4 Hubungan Lama Bekerja dengan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Seseorang yang telah lama bekerja dibanding dengan mereka yang belum lama bekerja dalam melakukan pekerjaan adalah berbeda. Untuk kecepatan dan ketelatenan serta ketelitian lebih unggul mereka yang sudah lama bekerja. Tabel 4.7 berikut ini akan ditampilkan pengelompokkan responden menurut masa bekerja.

Tabel 4. 7 : Hubungan Masa Kerja dengan Kepuasan Kerja

<div>Lama Bekerja</div> <div>Kepuasan kerja</div>	Lama bekerja								Total
	2 – 3		4 – 5		6 - 7		> 7		
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Sangat tidak puas	-	-	-	-	2	2,4	-	-	2
Tidak puas	8	32	10	29,4	24	28,6	17	36,2	59
Puas	17	68	24	70,6	58	69	30	63,8	129
Jumlah	25	100	34	100	84	100	47	100	190

Sumber : data primer yang diolah (2006)

Responden tertinggi adalah responden yang telah bekerja antara 6 sampai dengan 7 tahun yaitu sebanyak 84 karyawan dan yang terendah adalah bekerja dari 2 sampai dengan 3 tahun yaitu sebanyak 25 karyawan Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan di PT. Coca Cola Bottling Indonesia Central Java Semarang memiliki pengalaman yang cukup memadai yang ditandai dengan masa kerja yang lama, yaitu sebagian besar antara 6 tahun sampai dengan 7 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat ketelitian dan ketelatenan di perusahaan lebih tinggi karena memiliki karyawan yang lebih berpengalaman, berbeda dengan karyawan baru yang harus memberi training atau pelatihan.

Kondisi ini sangat menguntungkan perusahaan, sehingga upaya untuk mempertahankan karyawan yang sudah ada perlu selalu dilakukan.

Sedangkan hubungan antara lama bekerja dengan kepuasan kerja karyawan dapat ditunjukkan bahwa secara umum karyawan di PT. Coca Cola Bottling Indonesia Central Java Semarang adalah menyatakan puas. Hal ini ditunjukkan dengan presentase menyatakan puas sebesar 129 karyawan kemudian menyatakan tidak puas dan sangat tidak puas adalah sebanyak 61 karyawan. Berdasarkan lama bekerja menunjukkan bahwa responden yang telah bekerja 4 sampai dengan 5 tahun lebih merasa puas dari pada sebelum dan sesudahnya, hal ini ditunjukkan dengan persentase sebesar 70,6 % dan terendah kepuasannya adalah karyawan yang telah bekerja lebih dari 7 tahun yaitu sebesar 63,8 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan tertinggi tercapai adalah bekerja selama 4 sampai dengan 5 tahun, setelah itu kepuasan terus menerus mengalami penurunan, terutama untuk karyawan yang telah bekerja sampai dengan 10 tahun, kepuasan kerjanya sudah semakin menurun.

Tabel 4. 8 : Hubungan Kinerja Karyawan dengan Masa Kerja

<div>Lama Bekerja</div> <div>Kinerja Karyawan</div>	Lama bekerja								Total
	2 – 3		4 – 5		6 - 7		> 7		
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Sangat tidak baik	-	-	-	-	1	1,2	-	-	1
Tidak baik	3	12	9	26,5	17	20,2	11	23,4	40
Baik	22	88	25	73,5	66	78,6	36	76,6	149
Jumlah	25	100	34	100	84	100	47	100	190

Sumber : data primer yang diolah (2006)

Hubungan antara lama bekerja dengan kinerja karyawan dapat ditunjukkan bahwa secara umum karyawan di PT. Coca Cola Bottling Indonesia Central Java Semarang adalah mempunyai kinerja yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan presentase kinerja baik sebanyak 149 karyawan. Kemudian tidak baik dan sangat tidak baik adalah 41 karyawan. Berdasarkan lama bekerja menunjukkan bahwa responden yang telah bekerja antara 2 tahun sampai dengan 3 tahun lebih berkinerja baik dibandingkan karyawan yang lebih lama bekerja, hal ini ditunjukkan dengan persentase sebesar 88 % dan terendah kinerjanya adalah karyawan yang telah bekerja antara 4 sampai dengan 5 tahun yaitu sebesar 73,5 %. Sementara karyawan yang paling bekerja yaitu lebih dari 7 tahun bahkan ada yang sudah mencapai lebih dari 10 tahun mempunyai kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan pada saat bekerja selama 4 sampai dengan 5 tahun.

4.2. ANALISIS DATA

Proses analisis data dan pengujian model penelitian akan mengikuti proses seperti yang disyaratkan oleh alat analisis *Structural Equation Modeling* dengan Program Komputer Amos 4.01. Matriks kovarians digunakan untuk menguji hubungan kausalitas. Matriks kovarians lebih dipilih dibandingkan matriks korelasi dikarenakan matriks kovarians dapat menunjukkan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, dimana hal tersebut tidak dapat dilakukan oleh matriks korelasi. Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan, maka matriks kovarians data yang selanjutnya digunakan sebagai input data program SEM dapat dilihat pada tabel 4.9.

Tabel 4. 9
Sample Covarians – Estimates

	x9	x8	x7	X19	X18	X17	X16	X15	X14
x9	1.158	0.336	0.348	0.250	0.324	0.273	0.159	0.262	0.256
x8	0.336	1.160	0.357	0.189	0.326	0.302	0.246	0.271	0.113
x7	0.348	0.357	0.852	0.238	0.240	0.315	0.213	0.353	0.234
X19	0.250	0.189	0.238	0.966	0.390	0.408	0.426	0.282	0.287
X18	0.324	0.326	0.240	0.390	0.965	0.499	0.418	0.322	0.390
X17	0.273	0.302	0.315	0.408	0.499	1.091	0.536	0.366	0.317
X16	0.159	0.246	0.213	0.426	0.418	0.536	0.997	0.390	0.286
X15	0.262	0.271	0.353	0.282	0.322	0.366	0.390	1.121	0.301
X14	0.256	0.113	0.234	0.287	0.390	0.317	0.286	0.301	1.052
X13	0.181	0.175	0.167	0.279	0.218	0.256	0.336	0.208	0.383
X12	0.206	0.126	0.194	0.281	0.248	0.349	0.302	0.219	0.271
X11	0.123	0.033	0.284	0.204	0.272	0.283	0.238	0.206	0.334
X10	0.141	0.160	0.291	0.227	0.210	0.322	0.245	0.338	0.309
X6	0.206	0.178	0.231	0.311	0.257	0.322	0.230	0.309	0.249
X5	0.183	0.129	0.219	0.262	0.327	0.333	0.274	0.278	0.328
X4	0.171	0.116	0.116	0.133	0.211	0.240	0.228	0.184	0.274
X3	0.334	0.247	0.238	0.329	0.300	0.493	0.379	0.309	0.392
X2	0.255	0.289	0.266	0.352	0.404	0.443	0.466	0.383	0.321
X1	0.148	0.156	0.126	0.185	0.228	0.288	0.292	0.404	0.234

X13	X12	X11	X10	X6	X5	X4	X3	X2	X1
0.181	0.206	0.123	0.141	0.206	0.183	0.171	0.334	0.255	0.148
0.175	0.126	0.033	0.160	0.178	0.129	0.116	0.247	0.289	0.156
0.167	0.194	0.284	0.291	0.231	0.219	0.116	0.238	0.266	0.126
0.279	0.281	0.204	0.227	0.311	0.262	0.133	0.329	0.352	0.185
0.218	0.248	0.272	0.210	0.257	0.327	0.211	0.300	0.404	0.228
0.256	0.349	0.283	0.322	0.322	0.333	0.240	0.493	0.443	0.288
0.336	0.302	0.238	0.245	0.230	0.274	0.228	0.379	0.466	0.292
0.208	0.219	0.206	0.338	0.309	0.278	0.184	0.309	0.383	0.404
0.383	0.271	0.334	0.309	0.249	0.328	0.274	0.392	0.321	0.234
1.161	0.376	0.379	0.232	0.204	0.187	0.175	0.248	0.345	0.114
0.376	1.122	0.464	0.279	0.198	0.141	0.186	0.255	0.247	0.171
0.379	0.464	0.947	0.357	0.167	0.210	0.159	0.225	0.276	0.141
0.232	0.279	0.357	1.044	0.156	0.253	0.230	0.385	0.248	0.255
0.204	0.198	0.167	0.156	0.837	0.340	0.283	0.400	0.380	0.276
0.187	0.141	0.210	0.253	0.340	1.097	0.403	0.446	0.458	0.235
0.175	0.186	0.159	0.230	0.283	0.403	0.751	0.401	0.389	0.310
0.248	0.255	0.225	0.385	0.400	0.446	0.401	1.029	0.578	0.369
0.345	0.247	0.276	0.248	0.380	0.458	0.389	0.578	1.133	0.441
0.114	0.171	0.141	0.255	0.276	0.235	0.310	0.369	0.441	0.932

Sumber : Data primer yang diolah, 2006

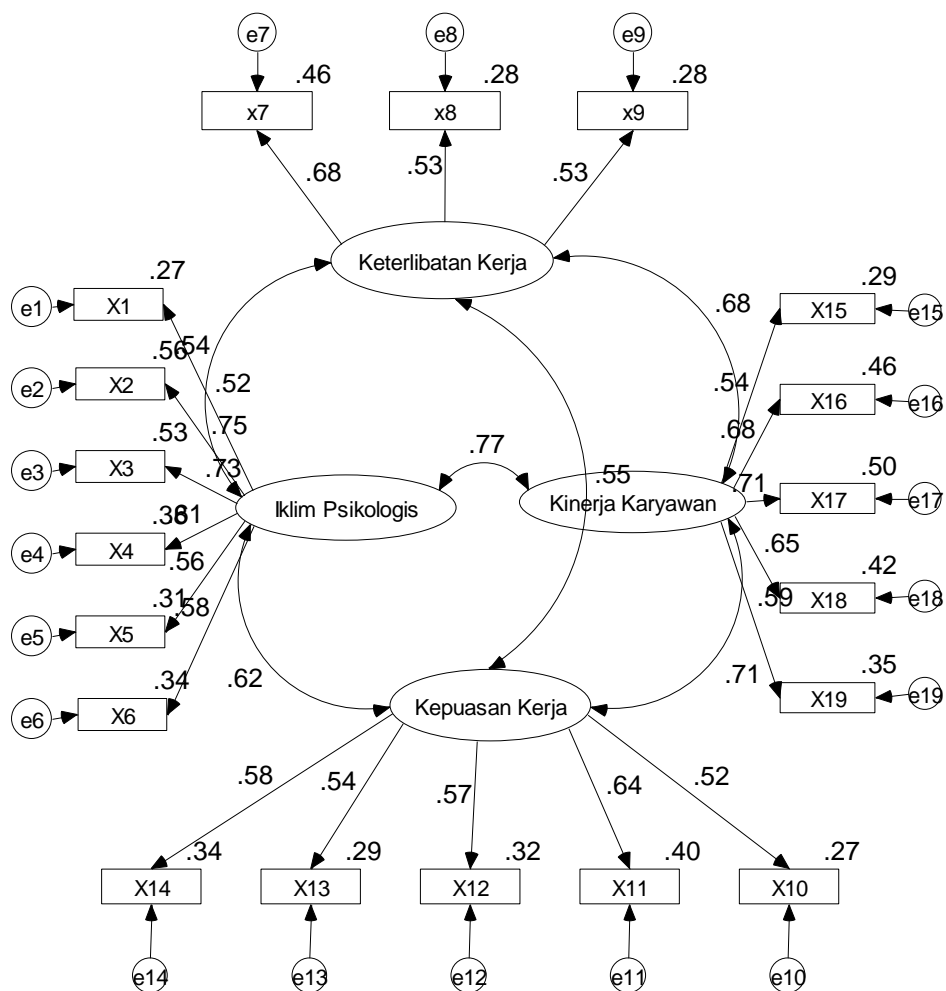
Sampel covarians estimates di atas hanya menunjukkan hasil pengkonversian yang dilakukan oleh program SEM dari data input hasil SPSS ke dalam bentuk matrik input yang selanjutnya akan digunakan sebagai input pada proses selanjutnya. Hal ini dilakukan karena SEM hanya akan menganalisis input data yang berupa matriks kovarian.

Setelah mengkonversi data menjadi matrik kovarian maka langkah selanjutnya yang dilakukan adalah menentukan teknik estimasi. Teknik estimasi yang akan digunakan adalah *maximum likelihood estimation method* karena jumlah sampel yang digunakan berkisar antara 100 - 200. Teknik ini dilakukan secara bertahap yakni estimasi *measurement model* dengan teknik *confirmatory factor analysis* dan *structural equation model*, yang dimaksudkan untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun

4.2.1. Analisis Faktor Konfirmatori

Analisis faktor konfirmatori digunakan untuk menyusun model persamaan struktural yang dimulai dari penentuan konstruk laten. Tahap analisis faktor konfirmatori ini adalah tahap pengukuran terhadap dimensi – dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstruk pada penelitian ini terdiri dari 3 *unobserved variable* dengan 19 *observed variable* sebagai dimensi pembentuknya. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Gambar 4.1 diatas adalah analisis faktor konfirmatori.

Gambar 4. 1
Analisis Faktor Konfirmatori



UJI HIPOTESA
 Chi-Square=146.597
 Probability=.471
 CMIN/DF=1.004
 GFI=.928
 TLI=.999
 CFI=.999
 RMSEA=.005
 AGFI=.906

Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

Berdasarkan hasil pengamatan pada gambar pada grafik analisis faktor konfirmatori dapat ditunjukkan bahwa model layak diuji pada tahap full model, hal ini ditandai dengan nilai dari hasil perhitungan memenuhi kriteria layak full model. Hasil pengamatan menunjukkan bahwa konstruk memenuhi kriteria model fit yang ditandai nilai observed (indikator) di atas 0,5 sehingga tidak satupun observed (indikator) yang didrop (dibuang). Hasil tersebut menunjukkan konstruk dapat diolah dengan full model.

4.2.2. Pengujian Kelayakan Model AMOS (*Goodness of fit*)

Penilaian *goodness of fit* mempunyai tujuan utama yaitu mengetahui sampai sejauh mana model yang dihipotesiskan “fit” atau sesuai dengan sampel data. Jika didapatkan *goodness of fit* yang jelek, langkah selanjutnya adalah mendeteksi sumber penyebab “*misfit*”. Untuk lebih jelasnya pengujian kelayakan model (*goodness of fit*) dapat dilihat pada tabel 4.10 berikut ini.

Tabel 4. 10

Hasil Pengujian Kelayakan Model

Goodness of Fit Indeks	Cut of Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi Square	176,294	146,597	Baik
Probability	≥ 0.050	0,471	Baik
GFI	≥ 0.90	0,928	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,906	Baik
TLI	≥ 0.95	0,999	Baik
CFI	≥ 0.95	0,999	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1,004	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,005	Baik

Sumber : data primer yang diolah, 2006

Berdasarkan tabel 4.10 di atas dapat ditunjukkan bahwa nilai chi – square pada analisis faktor konfirmatori memperoleh nilai sebesar 146,597 masih dibawah chi square tabel untuk derajat kebebasan 5 pada tingkat signifikan 5 % sebesar 176,294. Nilai probabilitas sebesar 0,471 yang mana nilai tersebut diatas 0,05. CMIN/DF sebesar 1,004 sehingga masih dibawah 2,00 ; GFI sebesar 0,999 yaitu lebih besar dari 0,90 ; TLI sebesar 0,999 yang mana masih di atas 0,95 ; CFI sebesar 0,928 yang mana nilainya masih di atas 0,90 dan RMSEA sebesar 0,005 yang mana nilai tersebut masih di bawah 0,08. Hasil tersebut menunjukkan bahwa konstruk memenuhi kriteria model fit. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima. Maka dapat dikatakan bahwa semua variabel laten pada model penelitian dapat diterima dan dapat dilakukan analisis selanjutnya.

4.2.3. Pengujian *Regression Weight* Faktor Konfirmatori

Pengujian *Regression Weight* adalah digunakan untuk pengujian hipotesa mengenai kausalitas, dengan pengujian ini pula dapat diketahui mengetahui apakah hubungan kausalitas yang disajikan dalam model dapat diterima. Pada tabel 4.11 berikut disajikan pengujian *Regression Weight* secara lebih lengkap.

Tabel 4. 11

Hasil Pengujian *Regression Weight*

		Estimate	S.E.	C.R.	P
X1	<-- Iklim Psikologis	1,000			
X2	<-- Iklim Psikologis	1,579	0,237	6,664	0,000
X3	<-- Iklim Psikologis	1,513	0,235	6,449	0,000
X4	<-- Iklim Psikologis	1,071	0,180	5,943	0,000
X5	<-- Iklim Psikologis	1,164	0,209	5,562	0,000
X6	<-- Iklim Psikologis	1,057	0,183	5,759	0,000
X10	<-- Kepuasan Kerja	1,000			
X11	<-- Kepuasan Kerja	1,157	0,207	5,599	0,000
X12	<-- Kepuasan Kerja	1,122	0,217	5,159	0,000
X13	<-- Kepuasan Kerja	1,085	0,218	4,986	0,000
X14	<-- Kepuasan Kerja	1,113	0,209	5,328	0,000
X15	<-- Kinerja Karyawan	1,000			
X16	<-- Kinerja Karyawan	1,193	0,187	6,386	0,000
X17	<-- Kinerja Karyawan	1,298	0,201	6,466	0,000
X18	<-- Kinerja Karyawan	1,118	0,181	6,191	0,000
X19	<-- Kinerja Karyawan	1,025	0,174	5,877	0,000
X7	<-- Keterlibatan Kerja	1,000			
X8	<-- Keterlibatan Kerja	0,912	0,182	5,004	0,000
X9	<-- Keterlibatan Kerja	0,917	0,182	5,032	0,000

Sumber : data primer yang diolah, 2006

Berdasarkan hasil pada tabel 4.11 di atas, juga terlihat bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai *Critical Ratio* (CR) ≥ 1.96 dengan *Probability* (P) lebih kecil dari pada 0,05. Berdasarkan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten telah menunjukkan unidimensionalitas atau kumpulan dimensi konfirmatori faktor betul terjadi unidimensi antara indikator pembentuk suatu serangkaian yang tidak dapat dipisahkan.

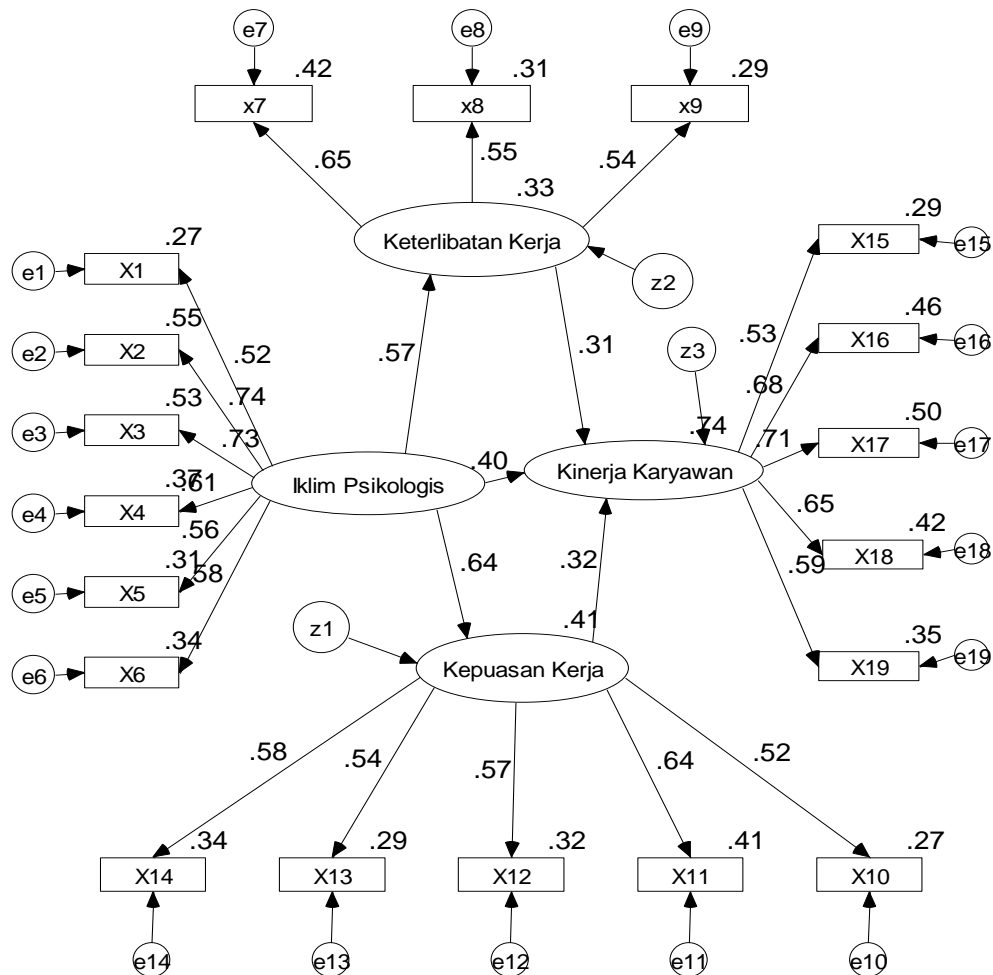
Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Secara rinci pengujian

hipotesis penelitian akan dibahas secara bertahap sesuai dengan hipotesis yang telah diajukan. Pada penelitian ini diajukan tiga hipotesis yang selanjutnya pembahasannya dilakukan dibagian berikut.

4.2.4. Analisis *Struktural Equation Modeling*

Analisis selanjutnya setelah analisis konfirmatori adalah analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) secara *Full Model*. Hasil pengolahan data untuk analisis SEM terlihat pada gambar 4.2, tabel 4.12. Setelah tahap dalam analisis faktor konfirmatori terbukti memenuhi kriteria fit (*goodness of fit*) langkah selanjutnya adalah melakukan estimasi model struktural dengan analisis full model. Untuk lebih jelasnya dapat disajikan pada gambar 4.2 berikut ini.

Gambar 4. 2
Structural Equation Modeling



UJI HIPOTESA
 Chi-Square=151.829
 Probability=.375
 CMIN/DF=1.033
 GFI=.926
 TLI=.994
 CFI=.994
 RMSEA=.013
 AGFI=.904

Sumber: dikembangkan untuk tesis ini

Berdasarkan hasil pengamatan pada gambar pada grafik analisis faktor full model dapat ditunjukkan bahwa model layak diuji dan dianalisis lebih lanjut. Keputusan ini ditandai dengan nilai dari hasil perhitungan memenuhi kriteria

layak (fit). Hasil pengamatan menunjukkan bahwa konstruk memenuhi kriteria model fit yang ditandai nilai observed (indikator) di atas 0,5 sehingga tidak satupun observed (indikator) yang didrop (dibuang). Hasil tersebut menunjukkan konstruk dapat dianalisis lebih lanjut.

4.2.5. Pengujian Kelayakan Model AMOS (*Goodness of fit*)

Pada tahap analisis faktor konfirmatori penilaian *goodness of fit* sudah dilakukan, pada tahap ini pula perlu dilakukan. Hal ini mempunyai tujuan utama yaitu mengetahui sampai sejauh mana model yang dihipotesiskan dan sudah terpenuhi faktor konfirmatori tersebut “fit” atau sesuai dengan sampel data. Jika didapatkan *Goodness of Fit* yang jelek, langkah selanjutnya adalah mendeteksi sumber penyebab “*misfit*”. Untuk lebih jelasnya pengujian kelayakan model (*Goodness of Fit*) dapat dilihat pada tabel 4.12 berikut ini.

Tabel 4. 12
Hasil Pengujian Kelayakan Model

Goodness of Fit Indeks	Cut of Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi Square	176,294	151,829	Baik
Probability	≥ 0.050	0,375	Baik
GFI	≥ 0.90	0,926	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,904	Baik
TLI	≥ 0.95	0,994	Baik
CFI	≥ 0.95	0,994	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1,033	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,013	Baik

Sumber : data primer yang diolah, 2006

Berdasarkan tabel 4.12 di atas dapat ditunjukkan bahwa nilai chi – square pada analisis faktor full model memperoleh nilai sebesar 151,829 masih dibawah chi square tabel untuk derajat kebebasan 5 pada tingkat signifikan 5 % sebesar 176,294. Nilai probabilitas sebesar 0,375 yang mana nilai tersebut di atas 0,05.

CMIN/DF sebesar 1,033 sehingga masih dibawah 2,00 ; GFI sebesar 0,926 yaitu lebih besar dari 0,90 ; TLI sebesar 0,994 yang mana masih di atas 0,95 ; CFI sebesar 0,994 yang mana nilainya masih di atas 0,90 dan RMSEA sebesar 0,013 yang mana nilai tersebut masih di bawah 0,08. Hasil tersebut menunjukkan bahwa konstruk memenuhi kriteria model fit. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima. Maka dapat dikatakan bahwa semua variabel laten pada model penelitian dapat diterima dan dapat dilakukan analisis selanjutnya.

4.2.6. Pengujian *Regression Weight* pada Full Model

Pengujian *Regression Weight* adalah digunakan untuk pengujian hipotesa mengenai kausalitas, dengan pengujian ini pula dapat diketahui mengetahui apakah hubungan kausalitas yang disajikan dalam model dapat diterima. Pada tabel 4.13 berikut disajikan pengujian *Regression Weight* secara lebih lengkap.

Tabel 4. 13
Regression Weights

	Estimate	S.E.	C.R.	P
Keterlibatan Kerja <-- Iklim Psikologis	0,680	0,157	4,322	0,000
Kepuasan Kerja <-- Iklim Psikologis	0,674	0,157	4,286	0,000
Kinerja Karyawan <-- Keterlibatan Kerja	0,290	0,118	2,453	0,014
Kinerja Karyawan <-- Kepuasan Kerja	0,345	0,130	2,657	0,008
Kinerja Karyawan <-- Iklim Psikologis	0,455	0,156	2,912	0,004
X1 <-- Iklim Psikologis	1,000			
X2 <-- Iklim Psikologis	1,581	0,238	6,649	0,000
X3 <-- Iklim Psikologis	1,516	0,235	6,442	0,000
X4 <-- Iklim Psikologis	1,065	0,180	6,910	0,000
X5 <-- Iklim Psikologis	1,166	0,210	5,553	0,000
X6 <-- Iklim Psikologis	1,062	0,184	5,759	0,000
X10 <-- Kepuasan Kerja	1,000			
X11 <-- Kepuasan Kerja	1,171	0,211	5,546	0,000
X12 <-- Kepuasan Kerja	1,134	0,222	5,110	0,000
X13 <-- Kepuasan Kerja	1,100	0,222	4,948	0,000
X10 <-- Kepuasan Kerja	1,125	0,213	5,272	0,000
X15 <-- Kinerja Karyawan	1,000			
X16 <-- Kinerja Karyawan	1,193	0,187	6,384	0,000
X17 <-- Kinerja Karyawan	1,299	0,201	6,464	0,000
X18 <-- Kinerja Karyawan	1,121	0,181	6,195	0,000
X19 <-- Kinerja Karyawan	1,025	0,174	5,875	0,000
X7 <-- Keterlibatan Kerja	1,000			
X8 <-- Keterlibatan Kerja	1,000	0,197	5,073	0,000
X9 <-- Keterlibatan Kerja	0,972	0,193	5,030	0,000

Sumber : data primer yang diolah, 2006

Berdasarkan hasil pada tabel 4.13 di atas, juga terlihat bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai *Critical Ratio* (CR) ≥ 1.96 dengan *Probability* (P) lebih kecil dari pada 0,05. Berdasarkan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten telah menunjukkan unidimensionalitas atau kumpulan dimensi konfirmatori faktor betul terjadi unidimensi antara indikator pembentuk suatu serangkaian yang tidak dapat dipisahkan.

Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Secara rinci pengujian hipotesis penelitian akan dibahas secara bertahap sesuai dengan hipotesis yang telah diajukan. Pada penelitian ini diajukan tiga hipotesis yang selanjutnya pembahasannya dilakukan dibagian berikut.

4.2.6.1. Evaluasi *Outlier Univariate*

Pengujian ada tidaknya *outlier univariate* dilakukan dengan menganalisis nilai *Z score* dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai *Z score* berada pada rentang 3 sampai dengan 4, maka data tersebut akan dikategorikan sebagai *outlier* (Augusty Ferdinand, 2000, p.95). Untuk lebih jelasnya evaluasi *outlier univariate* dapat dilihat pada tabel 4.14.

Tabel 4. 14**Statistik Deskriptif**

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	190	-2.53868	1.59279	1.856154E-16	1.0000000
Zscore(X2)	190	-3.30877	1.37578	3.608225E-16	1.0000000
Zscore(X3)	190	-3.34033	1.43157	1.705233E-15	1.0000000
Zscore(X4)	190	-2.74718	1.80153	-1.6792123E-15	1.0000000
Zscore(X5)	190	-3.10283	1.65919	2.810252E-16	1.0000000
Zscore(X6)	190	-2.52441	1.83593	2.812854E-15	1.0000000
Zscore(X7)	190	-3.51461	1.88811	2.061936E-15	1.0000000
Zscore(X8)	190	-3.08972	1.53999	3.119900E-15	1.0000000
Zscore(X9)	190	-3.08717	1.54602	2.921274E-15	1.0000000
Zscore(X10)	190	-4.20315	1.65454	-1.3177393E-15	1.0000000
Zscore(X11)	190	-3.18288	1.94210	5.993470E-16	1.0000000
Zscore(X12)	190	-2.06157	1.70476	2.808084E-15	1.0000000
Zscore(X13)	190	-1.99262	1.71005	6.158268E-16	1.0000000
Zscore(X14)	190	-3.09094	1.77064	-9.5062846E-16	1.0000000
Zscore(X15)	190	-3.09804	1.61098	1.447193E-15	1.0000000
Zscore(X16)	190	-2.48633	1.50862	1.346145E-15	1.0000000
Zscore(X17)	190	-3.30723	1.46765	1.191755E-15	1.0000000
Zscore(X18)	190	-3.52184	1.55517	6.314393E-16	1.0000000
Zscore(X19)	190	-3.56855	1.50648	1.608956E-15	1.0000000
Valid N (listwise)	190				

Sumber : data primer yang diolah, 2006

Berdasarkan hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya *outlier* ada pada tabel 4.14 di atas dapat ditunjukkan bahwa data tidak terjadi problem *outlier univariate*. Pembuktiannya adalah ditandai dengan nilai Z skor dibawah 3 atau tidak berada pada rentang 3 sampai dengan 4. Pada tabel di atas nilai kolom maksimum dan minimum tidak ada yang melebihi $\pm 3,0$.

4.2.6.2. Evaluasi Outlier Multivariate

Outliers merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Hair,dkk.,1995,p.57-58). Adapun *outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Hair,dkk.,1995,p.58-59).

Outlier pada tingkat multivariate dapat dilihat dari jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*). Perhitungan jarak mahalanobis bisa dilakukan dengan menggunakan program Komputer AMOS 4.01. Dari hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak mahalanobis minimal adalah 16,314 dan maksimal adalah 75,515. Berdasarkan nilai *chi-square* dengan derajat bebas 19 (jumlah variabel) pada tingkat signifikansi 0,001 yaitu 36,190 ; maka nilai mahalanobis yang melebihi 36,190 pada Tabel mahalanobis (Augusty Ferdinand, 2000) terdapat *Outlier*. Sehingga disimpulkan terdapat *Outlier* pada pengolahan data ini, yaitu terdapat pada 14 observasi.

Namun dalam analisis ini *outliers* yang ditemukan tidak akan dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Augusty Ferdinand, 2000, p.98-104). Data *mahalanobis distance* dapat dilihat dalam lampiran *output*.

4.2.6.3. Uji Normalitas Data

Pengujian data selanjutnya adalah dengan menganalisis tingkat normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini. Asumsi normalitas data harus dipenuhi agar data dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM. Normalitas *univariate* dan *multivariate* data yang digunakan dalam analisis ini dapat diuji normalitasnya, seperti yang disajikan dalam tabel 4.15.

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01 (1 %) (Imam Ghazali, 2004, p. 105), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada data yang menyimpang. Uji normalitas data untuk setiap indikator terbukti normal. Hair, dkk., (1995, p.644) menyatakan bahwa data yang normal secara *multivariate* pasti normal pula secara *univariate*. Namun sebaliknya, jika secara keseluruhan data normal secara *univariate*, tidak menjamin akan normal pula secara *multivariate*.

Pengujian normalitas secara *univariate* ini adalah dengan mengamati nilai *skewness* data yang digunakan, apabila nilai CR pada *skewness* data berada diantara rentang antara $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0.01, maka data penelitian yang digunakan dapat dikatakan normal. Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada tabel 4.15.

Tabel 4. 15
Normalitas Data

Assessment of normality (Group number 1)

	min	Max	skew	c.r.	Kurtosis	c.r.
X9	2	7	- 0,586	- 3,299	- 0,029	- 0,080
X8	2	7	- 0,295	- 1,660	- 0,217	- 0,610
X7	2	7	- 0,360	- 2,024	0,637	1,792
X19	2	7	- 0,876	- 4,930	0,667	1,877
X18	2	7	- 0,612	- 3,442	0,397	1,118
X17	2	7	- 0,512	- 2,882	0,123	0,345
X16	2	7	- 0,399	- 2,246	- 0,441	- 1,240
X15	2	7	- 0,357	- 2,011	- 0,247	- 0,694
X14	2	7	- 0,685	- 3,853	0,498	1,403
X13	3	7	- 0,180	- 1,010	-0,594	- 1,671
X12	3	7	- 0,383	- 2,155	-0,594	-1,673
X11	2	7	- 0,589	- 3,312	0,155	0,436
X10	1	7	- 1,022	- 5,750	1,679	4,723
X6	3	7	- 0,334	- 1,882	0,052	0,147
X5	2	7	- 0,447	- 2,514	-0,122	-0,344
X4	3	7	- 0,398	- 2,237	-0,025	-0,070
X3	2	7	- 0,581	- 3,270	0,088	0,249
X2	2	7	- 0,711	- 4,000	0,259	0,636
X1	3	7	- 0,074	- 0,415	0,256	-0,728
Multivariate					83,603	20,397

Sumber : data primer yang diolah, 2006

Berdasarkan hasil pengolahan data secara *multivariate* yang ditampilkan pada tabel 4.15. terlihat bahwa terdapat nilai C.R. untuk *skewness* yang berada diluar rentang ± 2.58 yaitu, 4,723 (X_{10}), dan jumlah *multivariate* 20,397. Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa data penelitian yang telah digunakan memenuhi persyaratan normalitas data secara *multivariate* kecuali data pada X_{10} yang nilainya melebihi dari 2,58.

4.2.6.4. Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas

Pengujian data selanjutnya adalah untuk melihat apakah terdapat multikolinearitas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel. Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data nilai determinan matriks kovarians sampel adalah :

$$\text{Determinant of sample covariance matrix} = 0,006$$

Berdasarkan hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai determinan matriks kovarians sampel adalah kecil namun demikian nilainya masih lebih besar dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas.

4.2.6.5. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Pengujian kesesuaian model penelitian adalah untuk menguji seberapa baik tingkat *goodness of fit* dari model penelitian. Penilaian ini menggunakan beberapa kriteria yang disyaratkan oleh SEM. Dari hasil pengolahan data kemudian dibandingkan dengan kriteria-kriteria yang telah ditentukan, uji kesesuaian model ditampilkan dalam tabel 4.9.

Dari hasil pengujian diatas dapat diketahui bahwa dari delapan kriteria yang ada, semuanya memiliki penilaian yang baik. Dengan hasil ini maka dapat dikatakan bahwa model penelitian memiliki tingkat *goodness of fit* yang baik.

4.2.6.6. Interpretasi dan Modifikasi Model

Untuk menilai sebuah model penelitian yang baik, dapat dilakukan dengan menganalisis nilai *Standardized Residual Covariance* yang kecil. Nilai $\pm 2,58$

dengan taraf signifikansi 5 % (Hair,dkk.p.644), merupakan batas nilai *standardized residual* yang disyaratkan. Hasil pengolahan data untuk analisis model penelitian ditampilkan pada tabel 4.16.

Tabel 4. 16
Standardized Residual Covariance

	x9	x8	x7	X19	X18	X17	X16	X15	X14	X13
x9	0.000	-0.131	0.026	0.378	1.000	-0.153	-1.236	0.562	1.497	0.589
x8	-0.131	0.000	0.065	-0.444	0.978	0.132	-0.211	0.622	-0.300	0.489
x7	0.026	0.065	0.000	0.216	-0.127	0.342	-0.695	1.864	1.387	0.464
X19	0.378	-0.444	0.216	0.030	0.315	-0.235	0.528	-0.492	0.617	0.592
X18	1.000	0.978	-0.127	0.315	0.037	0.293	-0.139	-0.432	1.626	-0.510
X17	-0.153	0.132	0.342	-0.235	0.293	0.044	0.431	-0.587	0.073	-0.541
X16	-1.236	-0.211	-0.695	0.528	-0.139	0.431	0.040	0.172	0.064	0.790
X15	0.562	0.622	1.864	-0.492	-0.432	-0.587	0.172	0.024	0.830	-0.213
X14	1.497	-0.300	1.387	0.617	1.626	0.073	0.064	0.830	0.000	0.381
X13	0.589	0.489	0.464	0.592	-0.510	-0.541	0.790	-0.213	0.381	0.000
X12	0.856	-0.130	0.811	0.556	-0.210	0.486	0.294	-0.156	-1.058	0.327
X11	-0.194	-1.397	2.179	-0.575	-0.003	-0.446	-0.661	-0.417	-0.463	0.258
X10	0.272	0.486	2.467	0.207	-0.336	0.600	-0.027	1.652	-0.131	-0.920
X6	0.330	-0.099	0.739	1.085	-0.096	0.197	-0.698	1.068	0.538	0.001
X5	-0.279	-0.970	0.140	-0.099	0.351	-0.191	-0.524	0.189	1.101	-0.535
X4	-0.102	-0.942	-1.081	-1.559	-0.731	-0.890	-0.667	-0.617	1.021	-0.355
X3	0.969	-0.153	-0.292	-0.063	-0.906	0.729	-0.142	-0.198	1.214	-0.479
X2	-0.105	0.237	-0.031	0.085	0.247	-0.049	0.749	0.546	0.167	0.557
X1	-0.362	-0.297	-0.786	-0.636	-0.390	-0.132	0.310	2.372	0.401	-1.084

	X1	X12	X11	X10	X6	X5	X4	X3	X2
x9	-0.362	0.856	-0.194	0.272	0.330	-0.279	-0.102	0.969	-0.105
x8	-0.297	-0.130	-1.397	0.486	-0.099	-0.970	-0.942	-0.153	0.237
x7	-0.786	0.811	2.179	2.467	0.739	0.140	-1.081	-0.292	-0.031
X19	-0.636	0.556	-0.575	0.207	1.085	-0.099	-1.559	-0.063	0.085
X18	-0.390	-0.210	-0.003	-0.336	-0.096	0.351	-0.731	-0.906	0.247
X17	-0.132	0.486	-0.446	0.600	0.197	-0.191	-0.890	0.729	-0.049
X16	0.310	0.294	-0.661	-0.027	-0.698	-0.524	-0.667	-0.142	0.749
X15	2.372	-0.156	-0.417	1.652	1.068	0.189	-0.617	-0.198	0.546
X14	0.401	-1.058	-0.463	-0.131	0.538	1.101	1.021	1.214	0.167
X13	-1.084	0.327	0.258	-0.920	0.001	-0.535	-0.355	-0.479	0.557
X12	-0.414	0.000	1.230	-0.454	-0.155	-1.172	-0.281	-0.48	-0.678
X11	-0.958	1.230	0.000	0.423	-0.727	-0.451	-0.813	-1.032	-0.473
X10	1.031	-0.454	0.423	0.000	-0.425	0.532	0.729	1.594	-0.267
X6	0.029	-0.155	-0.727	-0.425	0.000	0.245	0.089	0.029	-0.427
X5	-0.998	-1.172	-0.451	0.532	0.245	0.000	1.262	-0.067	-0.113
X4	0.652	-0.281	-0.813	0.729	0.089	1.262	0.000	0.159	-0.203

X3	-0.213	-0.480	-1.032	1.594	0.029	-0.067	0.159	0.000	-0.005
X2	0.519	-0.678	-0.473	-0.267	-0.427	-0.113	-0.203	-0.005	0.000
X1	0.000	-0.414	-0.958	1.031	0.029	-0.998	0.652	-0.213	0.519

Sumber : Data primer yang diolah,2006

Berdasarkan hasil analisis pada penelitian ini tidak menunjukkan adanya nilai *standardized residual covariance* yang melebihi $\pm 2,58$ (Ferdinand, 2002). Hasil di atas menunjukkan bahwa data tidak perlu dilakukan modifikasi terhadap model yang dikembangkan dalam penelitian ini.

4.3. Uji Reliabilitas dan Variance Extract

Penilaian unidimensionalitas dan reliabilitas dilakukan untuk apakah suatu indikator memiliki derajat kesesuaian yang baik dalam sebuah model 1 dimensi. Unidimensionalitas sendiri merupakan asumsi yang digunakan dalam menghitung reliabilitas. Reliabilitas adalah ukuran konsistensi dari indikator dalam mengindikasikan sebuah konstruk. Pada dasarnya uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama.

Ada dua cara yang dapat digunakan yaitu dengan melihat *construct reliability* dan *variance extracted*, yang kedua hal ini memiliki *Cut Off Value* yaitu masing-masing minimal 0.70 dan 0.50. Meskipun demikian nilai-nilai *cut off value* tersebut bukan angka mati. Hasil perhitungan dari pengujian *construct reliability* dan *variance extracted* diuraikan pada bagian berikut.

1. Construct Reliability.

Construct Reliability didapatkan dari rumus Hair, dkk.,(1995,p.642):

$$\text{Construc Reliability} = \frac{(\sum \text{standardized loading})^2}{(\sum \text{standardized loading})^2 + \sum \epsilon_j} \dots\dots (2)$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\sum \epsilon_j$ adalah *measurement error* setiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - \text{reliabilitas indikator}$. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,7$.

2. Variance Extract

Variance extract menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah minimum 0,50. Persamaan *variance extract* adalah:

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum \text{standardized loading}^2}{\sum \text{standardized loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keseluruhan hasil pengujian terhadap reliabilitas dan *variance extract* selanjutnya tersaji pada tabel 4.17.

Tabel 4. 17
Uji Reliability dan Variance Extract

	LOADING	LOADING ²	ERROR	1-ERROR	(\sum LOADING) ²	RELIABEL.	VAR.EXT
Iklim Psikologis							
X1	0.52	0.4690	0.27	0.73	13.9876	0.7940	0.5027
X2	0.74	0.7540	0.55	0.45			
X3	0.73	0.7280	0.53	0.47			
x4	0.61	0.5700	0.37	0.63			
x5	0.56	0.5110	0.31	0.69			
x6	0.58	0.6380	0.34	0.66			
JUMLAH	3.74	3.6700	2.37	3.63			
Keterlibatan Kerja							

x7	0.65	0.7160	0.42	0.58	3.0276	0.6046	0.4911
x8	0.55	0.6060	0.31	0.69			
x9	0.54	0.5890	0.29	0.71			
JUMLAH	1.74	1.9110	1.02	1.98			
Kepuasan Kerja							
x10	0.52	0.6680	0.27	0.73	8.1225	0.8024	0.6243
x11	0.64	0.7060	0.41	0.59			
x12	0.57	0.6210	0.32	0.68			
x13	0.54	0.6920	0.29	0.71			
x14	0.58	0.6370	0.34	0.66			
JUMLAH	2.85	3.3240	1.00	2.00			
Kinerja Karyawan							
x15	0.53	0.6820	0.29	0.71	9.9856	0.7672	0.5062
x16	0.68	0.5590	0.46	0.54			
x17	0.71	0.5980	0.5	0.50			
x18	0.65	0.5180	0.42	0.58			
x19	0.59	0.7490	0.3	0.70			
JUMLAH	3.16	3.1060	1.97	3.03			

Sumber : data primer yang diolah, 2006

Berdasarkan pengamatan pada tabel 4.17 tampak bahwa masih terdapat nilai reliabilitas yang lebih kecil dari 0,70 yaitu pada variabel keterlibatan kerja. Begitu pula pada uji *variance extract* juga ditemukan nilai yang berada di bawah 0,50 yaitu pada semua konstruk keterlibatan kerja. Hasil pengujian ini menunjukkan indikator – indikator pada konstruk keterlibatan kerja yang dipakai sebagai *observed variable* bagi konstruk atau variabel latennya belum mampu menjelaskan konstruk atau variabel laten yang dibentuknya.

4.4. Pengujian Hipotesis Penelitian

Tahap pengujian hipotesis ini adalah untuk menguji hipotesis penelitian diajukan pada Bab II. Pengujian hipotesis ini didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan analisis SEM, dengan cara menganalisis nilai regresi yang ditampilkan pada tabel 4.13. Pengujian hipotesis ini adalah dengan menganalisis nilai C.R dan nilai P hasil olah data, dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu diatas 1.96 untuk nilai CR dan dibawah 0.05

untuk nilai P. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Secara rinci pengujian hipotesis penelitian akan dibahas secara bertahap sesuai dengan hipotesis yang telah diajukan. Pada penelitian ini diajukan lima hipotesis yang selanjutnya pembahasannya dilakukan dibagian berikut. Selanjutnya hasil uji dari tiap-tiap hipotesis di atas akan disajikan secara ringkas pada tabel 4.18 tentang kesimpulan hipotesis di bawah ini.

Tabel 4. 18
Kesimpulan Hipotesis

	Hipotesis	Hasil Uji
H ₁	Iklim psikologis berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja	Diterima
H ₂	Keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Diterima
H ₃	Iklim psikologis berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja	Diterima
H ₄	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Diterima
H ₅	Iklim psikologis berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Diterima

Sumber : data primer yang diolah, 2006

4.4.1. Uji Hipotesis I

Hipotesis I pada penelitian ini adalah iklim psikologis berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara variabel iklim psikologis dengan keterlibatan kerja yang tampak pada tabel 4.13 adalah sebesar 4.444 dengan nilai P sebesar 0.000. Kedua nilai ini

menunjukkan nilai diatas 1.96 untuk CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis I penelitian ini dapat diterima

4.4.2. Uji Hipotesis II

Hipotesis II pada penelitian ini adalah keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR hubungan antara variabel keterlibatan dengan kinerja karyawan adalah sebesar 2,432 dengan nilai P sebesar 0.015. Kedua nilai ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan dapat diterima, karena memenuhi syarat diatas 1.96 untuk CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis II penelitian ini dapat diterima.

4.4.3. Uji Hipotesis III

Hipotesis III pada penelitian ini adalah iklim psikologis berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR hubungan antara variabel iklim psikologis dengan kepuasan kerja adalah sebesar 4,405 dengan nilai P sebesar 0.000. Kedua nilai ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel iklim psikologis terhadap kepuasan kerja dapat diterima, karena memenuhi syarat diatas 1.96 untuk CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis III penelitian ini dapat diterima.

4.4.4. Uji Hipotesis IV

Hipotesis IV pada penelitian ini adalah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR

hubungan antara variabel kepuasan kerja dengan kinerja karyawan adalah sebesar 2,572 dengan nilai P sebesar 0.010. Kedua nilai ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dapat diterima, karena memenuhi syarat diatas 1.96 untuk CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis IV penelitian ini dapat diterima.

4.4.5. Uji Hipotesis V

Hipotesis V pada penelitian ini adalah iklim psikologis berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR hubungan antara variabel iklim psikologis dengan kinerja karyawan adalah sebesar 2,712 dengan nilai P sebesar 0.010. Kedua nilai ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel iklim psikologis terhadap kinerja karyawan dapat diterima, karena memenuhi syarat diatas 1.96 untuk CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis V penelitian ini dapat diterima.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Dalam rangka membangun iklim psikologis, kepuasan kerja dan keterlibatan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penjelasan mengenai kesimpulan dan implikasi kebijakan tersebut selanjutnya akan di bahas lebih terperinci di bawah ini.

5.1 Kesimpulan Penelitian

5.1.1 Kesimpulan Penelitian 1

Hipotesis 1 : Iklim psikologis berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja.

Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa hipotesis 1 diterima secara signifikan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara iklim psikologis terhadap keterlibatan kerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Lidell & Brandt (2000); Brown & Leigh, (1996).

5.1.2 Kesimpulan Penelitian 2

Hipotesis 2 : Keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa hipotesis 2 diterima secara signifikan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan yang signifikan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Probst, (2000); Perrot, 2002).

5.1.3 Kesimpulan Penelitian 3

Hipotesis 3 : Iklim psikologis berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa hipotesis 3 diterima secara signifikan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara iklim psikologis terhadap kepuasan kerja yang signifikan. Hasil ini mendukung penelitian French, (1994); Parker et al., (2003).

5.1.4 Kesimpulan Penelitian 4

Hipotesis 4 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian membuktikan bahwa hipotesis 4 diterima secara signifikan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Ostroff (1992); DeCarlo & Agarwal, (1999).

5.1.5 Kesimpulan Penelitian 5

Hipotesis 5 : Iklim psikologis berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian membuktikan bahwa hipotesis 5 diterima secara signifikan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa iklim psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian French, (1994); Brown dan Leigh (1996).

5.2 Kesimpulan Masalah Penelitian

Seperti yang telah diuraikan dalam Bab I bahwa PT CocaCola Bottling Indonesia kurangnya keterbukaan tersebut berdampak pula pada ketidakpuasan karyawan dalam beberapa aspek pengelolaan SDM dan terjadi penurunan jumlah tenaga kerja, meningkatnya total turnover serta indisipliner sehingga

mengakibatkan turunnya produktivitas, sehingga dapat mengurangi kesempatan untuk memenuhi kebutuhan intrinsik karyawan, seperti kebutuhan untuk mengembangkan diri, prestasi dan mengekspresikan diri. Kurangnya kesempatan untuk memenuhi kebutuhan tersebut dapat mempengaruhi keterlibatan kerja karyawan. Hal tersebut dapat terjadi dikarenakan iklim psikologis karyawan yaitu bagaimana persepsi karyawan terhadap lingkungan atau situasi kerja yang dapat mempengaruhi perilaku serta sikap individu anggota organisasi. Dari masalah penelitian tersebut maka timbul pertanyaan penelitian sebagai berikut :

6. Apakah iklim psikologis dapat mempengaruhi keterlibatan kerja?
7. Apakah keterlibatan kerja berpengaruh pada kinerja karyawan?
8. Apakah iklim psikologis dapat mempengaruhi kepuasan kerja?
9. Apakah kepuasan kerja berpengaruh pada kinerja karyawan?
10. Apakah iklim psikologis berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa keterlibatan kerja dan kepuasan kerja dipengaruhi oleh iklim psikologis. Kepuasan kerja merupakan faktor terbesar yang dipengaruhi oleh peningkatan iklim psikologis. Hal ini menunjukkan bahwa indikator variabel iklim psikologis seperti dukungan (X1), otonomi (X2) pengakuan (X3), kohesi X4, dan inovasi X5, serta tekanan (X6) merupakan elemen-elemen yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam meningkatkan keterlibatan kerja dan kepuasan kerja, khususnya kepuasan kerja.

Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh iklim psikologis, keterlibatan kerja dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan faktor terbesar yang mempengaruhi oleh peningkatan

kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa indikator variabel kepuasan kerja seperti gaji (X10), promosi (X11), rekan kerja (X12), penyelia (X13), dan pekerjaan itu sendiri (X14) merupakan elemen-elemen yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa faktor terbesar kedua yang mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan adalah iklim psikologis. Hal ini menunjukkan bahwa dukungan (X1), otonomi (X2) pengakuan (X3), kohesi X4, dan inovasi X5, serta tekanan (X6) merupakan elemen-elemen yang juga harus mendapat perhatian perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa faktor terakhir yang mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan adalah keterlibatan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan sebagai minat utama (X7), partisipasi aktif dalam pekerjaan (X8), dan pekerjaan sebagai pusat eksistensi (X9) juga perlu mendapat perhatian perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Dari hasil analisis yang telah dilakukan dapat dikembangkan beberapa pernyataan yang didukung bukti empirik sebagai berikut

1. Pengaruh iklim psikologis terhadap keterlibatan kerja adalah positif secara signifikan. Sehingga semakin efektif penciptaan iklim psikologis terhadap para karyawan maka, keterlibatan kerja pada setiap karyawan akan semakin lebih baik.
2. Pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan adalah positif secara signifikan. Semakin tinggi keterlibatan para karyawan pada pekerjaannya, maka kinerja karyawan yang ditunjukkan oleh para karyawan akan lebih baik.

3. Pengaruh iklim psikologis terhadap kepuasan kerja adalah positif secara signifikan. Semakin tercipta iklim psikologis terhadap para karyawan, maka semakin tinggi rasa puas yang ditunjukkan oleh para karyawan.
4. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah positif secara signifikan. Semakin tinggi kepuasan yang dirasakan oleh seorang karyawan maka, semakin tinggi orientasi seorang karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka.
5. Pengaruh iklim psikologis terhadap kinerja karyawan adalah positif secara signifikan. Semakin baik iklim psikologis yang dirasakan oleh seorang karyawan maka, semakin tinggi kinerja yang dihasilkan oleh para karyawan.

Berdasarkan hipotesis-hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini maka masalah penelitian yang diajukan dan telah mendapat justifikasi melalui pengujian dengan *Structural Equation Model* (SEM) adalah pengaruh iklim psikologis terhadap keterlibatan kerja adalah positif secara signifikan. Pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan adalah positif secara signifikan. Pengaruh iklim psikologis terhadap kepuasan kerja adalah positif secara signifikan. Dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan adalah positif secara signifikan. Serta pengaruh iklim psikologis terhadap kinerja karyawan adalah positif secara signifikan.

5.3 Implikasi Teoritis

Seperti telah disebutkan dalam Bab I bahwa salah satu manfaat dari penelitian ini adalah untuk memberikan kontribusi tambahan wawasan terhadap pengembangan ilmu manajemen khususnya yang terkait dengan masalah iklim psikologis, kepuasan kerja dan keterlibatan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini berhasil membuktikan bahwa ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu iklim psikologis, kepuasan kerja dan keterlibatan kerja. Ketiga faktor tersebut telah terbukti secara signifikan mempengaruhi pembentukan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga membuktikan bahwa keterlibatan kerja dan kepuasan kerja dipengaruhi oleh iklim psikologis. Kepuasan kerja merupakan faktor terbesar yang dipengaruhi oleh peningkatan iklim psikologis.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Lidell & Brandt (2000); Brown & Leigh, (1996) bahwa terdapat pengaruh positif antara iklim psikologis terhadap keterlibatan kerja. Penelitian ini mengembangkan penelitian akan pengaruh keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan merujuk pada studi Probst, (2000); Perrot, 2002). Studi pada pengaruh Iklim psikologis berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja merujuk pada penelitian French, (1994); Parker et al., (2003). Penelitian ini merujuk pada penelitian Ostroff (1992); DeCarlo & Agarwal, (1999) atas penelitian pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Dan penelitian iklim psikologis terhadap kinerja karyawan merujuk pada penelitian French, (1994); Brown dan Leigh (1996). Lebih lanjut Tabel 5.1 berikut akan menguraikan implikasi teoritis dari hasil penelitian ini berikut ini;

Tabel 5.1
Implikasi Teoritis

Teoritis	Hasil ini mendukung penelitian	Hipotesis
Teori Iklim Psikologis	Studi Gilmer (1984) Solomon et. Al (1998) membuktikan bahwa iklim psikologis merupakan interpretasi kognitif individu atas situasi dalam organisasi, dimana melalui iklim dapat diperoleh petunjuk mengenai harapan organisasi atas perilaku sehingga individu kemudian berusaha mengatur tingkah laku agar sesuai dengan yang diharapkan.	Iklim Psikologis berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja
Teori Keterlibatan Kerja	Studi Brown dan Leigh (1996) berdasarkan penelitiannya membuktikan bahwa keterlibatan kerja akan mengarahkan pada kinerja yang baik apabila diantarai oleh usaha (<i>effort</i>). Studi Brown, (1996) menemukan bahwa keterlibatan kerja mengimpilkasikan suatu pernyataan positif dan lengkap dari ketertarikan aspek inti pada diri sendiri dalam pekerjaan. Studi Robbin (2002) menyatakan bahwa keterlibatan kerja akan meningkatkan produktivitas.	Keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
Teori Iklim Psikologis	Studi DeCarlo & Agarwal, (1999) membuktikan bahwa Iklim kerja yang mendukung akan mempengaruhi kepuasan kerja para karyawan. Penelitian ini mebukitkan pendapat Reed, et.al.,(1994) bahwa kepuasan kerja mampu mengurangi adanya kecenderungan untuk berpindah pekerjaan. Peneltian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Parker et al., (2003) bahwa iklim psikologis mempunyai variasi hubungan dengan perilaku organisasi, diantaranya kepuasan kerja, komitmen organisasi, keterlibatan kerja, motivasi karyawan dan kinerja karyawan.	Iklim psikologis berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
Teori Kepuasan Kerja	Riset Ostroff (1992) membuktikan bahwa, kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja, selanjutnya karyawan yang merasa terpuaskan terhadap pekerjaan, biasanya bekerja lebih keras dan lebih baik dibandingkan karyawan yang mengalami stress dan tidak terpuaskan terhadap pekerjaannya. Kepuasan dan sikap karyawan merupakan hal yang penting dalam menentukan perilaku dan respon terhadap pekerjaannya, dan melalui perilaku ini organisasi yang efektif dapat tercapai.	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
Teori Iklim Psikologis	Riset Kopelman et al., (1990) membuktikan bahwa ada hubungan positif antara iklim psikologi dengan kinerja melalui variabel perantara motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen dan keterlibatan kerja. Hasil penelitian ini mendukung studi Brown dan Leigh (1996) bahawa iklim psikologis mempunyai hubungan yang positif dengan kinerja melalui keterlibatan kerja dan usaha.	Iklim psikologis berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

5.4 Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu iklim psikologis, kepuasan kerja dan keterlibatan kerja. Ketiga faktor tersebut telah terbukti secara signifikan mempengaruhi pembentukan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga membuktikan bahwa keterlibatan kerja dan kepuasan kerja dipengaruhi oleh iklim psikologis. Kepuasan kerja merupakan faktor terbesar yang dipengaruhi oleh peningkatan iklim psikologis. Oleh karena itu, beberapa implikasi manajerial yang dapat diajukan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa Iklim psikologis berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja (H_1). Dari hasil penelitian diketahui bahwa indikator yang berpengaruh kecil dalam membentuk iklim psikologis adalah dukungan (X_1). Hal ini berimplikasi yaitu 1). Menanamkan pada semua anggota perusahaan sebuah alur berpikir yang positif dimana menjadikan pekerjaan sebagai peluang dan kesempatan untuk menjadi karyawan yang paling berprestasi. 2). Menanamkan pada semua anggota perusahaan sebuah alur berpikir yang positif dimana menjadikan pekerjaan sebagai media yang memotivasi karyawan untuk semakin berupaya meningkatkan kinerjanya, misal menciptakan target kerja yang harus dicapai seorang karyawan dimana target tersebut merupakan hasil kesepakatan antara karyawan dan perusahaan.
2. Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (H_2). Dari hasil penelitian

diketahui bahwa indikator yang berpengaruh kecil dalam membentuk keterlibatan kerja adalah pekerjaan sebagai pusat eksistensi (X9). Hal ini berimplikasi yaitu, 1). Menanamkan pada semua anggota perusahaan sebuah alur berpikir yang positif dimana menjadikan pekerjaan sebagai pusat harga dirinya sehingga dapat meningkatkan kinerja dan berakibat secara tidak langsung terhadap tujuan perusahaan 2). Menanamkan pada semua anggota perusahaan sebuah alur berpikir yang positif dimana menjadikan pekerjaan sebagai hal yang penting dalam hidupnya sehingga karyawan bekerja dengan bersungguh-sungguh dengan menunjukkan prestasinya.

3. Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa iklim psikologis berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (H_3). Dari hasil penelitian diketahui bahwa indikator yang berpengaruh kecil dalam membentuk iklim psikologis adalah dukungan (X1). Hal ini berimplikasi yaitu, 1). Menciptakan kepuasan pada karyawan dengan memberi kesempatan pada karyawan dalam melakukan pekerjaannya sesuai dengan kemampuan dan keahliannya. 2). Karyawan diberi kesempatan untuk melakukan inovasi-inovasi dalam bekerja dimana hal ini menunjukkan prestasi kerjanya.
4. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (H_4). Dari hasil penelitian diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara dominan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Selanjutnya indikator terkuat yang membentuk kepuasan kerja adalah promosi (X11). Hal ini berimplikasi bagi

perusahaan untuk terus menerus menitikberatkan pada upaya penciptaan program promosi (karir) yang sesuai dengan harapan semua pihak. Implikasi manajerial yang dapat dipilih pada segala misal 1). Perusahaan harus dapat mengoptimalkan program-program promosi dengan mengutamakan sumber daya manusia berasal dari dalam perusahaan, sehingga proses seleksi dan penarikan karyawan dari luar perusahaan diminimalisasi. 2). Perusahaan mengembangkan fokus promosi (karir) melalui sistem promosi yang transparan, dan terukur secara jelas, misal peserta program promosi telah memenuhi syarat kelayakan yang sesuai dengan ketentuan perusahaan seperti tingkat pendidikan, pengabdian dan prestasi yang dicapai.

5. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa iklim psikologis berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (H_5). Dari hasil penelitian diketahui bahwa indikator yang berpengaruh kecil dalam membentuk iklim psikologis adalah dukungan (X_1). Implikasi manajerial yang dapat dipilih adalah 1). Perusahaan lebih memperhatikan hal-hal kecil yang sekiranya dapat menimbulkan motivasi dan semangat karyawan dalam bekerja. 2). Perusahaan menciptakan situasi dan suasana kerja yang dapat mendukung karyawan dalam berprestasi sehingga memperbaiki kinerja karyawan.

5.5 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian mengacu pada beberapa kelemahan dalam penelitian ini. Beberapa keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini adalah :

1. Penelitian ini hanya mengkaji dari tinjauan variabel iklim psikologis keterlibatan kerja dan kepuasan kerja terhadap meningkatkan kinerja karyawan. Hasil analisis data pada penelitian ini menunjukkan bahwa Berdasarkan nilai *chi-square* dengan derajat bebas 19 (jumlah variabel) pada tingkat signifikansi 0,001 yaitu 36,190 ; maka nilai mahalanobis yang melebihi 36,190 sehingga terdapat *Outlier* yaitu terdapat pada 14 observasi. Hasil analisis data pada penelitian ini juga menemukan bahwa hasil pengolahan data secara *multivariate* yang ditampilkan pada Tabel 4.8. terlihat bahwa terdapat nilai C.R. untuk *skewness* yang berada diluar rentang + 2.58 yaitu, 4,723 (X_{10}), dan jumlah *multivariate* 20,397. Hasil analisis data menunjukkan penelitian pada nilai reliabilitas dan uji *variance extract* yang lebih kecil dari 0,70 dan 0, 50 yaitu pada variabel keterlibatan kerja. Keterbatasan tersebut di duga sementara timbul dikarena (1). Ketidak konsisten jawaban responden dalam menjawab daftar pertanyaan (kuesioner). (2). Situasi dan kondisi kerja yang membuat responden tidak cukup nyaman ketika menjawab daftar pertanyaan (kuesioner) yang diajukan kepada mereka.
2. Penelitian ini hanya mengambil data dari satu sisi saja, yaitu dari sisi para karyawan PT. Coca Cola Bottling Indonesia Central Java di Bawen Semarang. Hasil yang berbeda mungkin akan didapatkan bila penelitian dilakukan dari dua sisi, yaitu dari para manajer dan supervisi serta operasi PT. Coca Cola Bottling Indonesia Central Java di Bawen Semarang dan

karyawan pada level buruh yang langsung berhubungan dengan PT. Coca Cola Bottling Indonesia Central Java di Bawen Semarang.

5.6 Agenda Penelitian Mendatang

Agenda penelitian mendatang yang disarankan dalam penelitian ini mengacu pada keterbatasan penelitian, yaitu :

1. Penelitian mendatang pada pengukuran variabel iklim psikologis keterlibatan kerja dan kepuasan kerja terhadap meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian akan datang diharapkan mampu memperoleh input data yang tidak dalam rentang ada *Outlier* dan data yang termasuk dalam rentang batas lebih normal. Penelitian ke depan diharapkan mampu menemukan penyebab ketidak konsisten jawaban responden (reliabilitas) dan tingkat akurasi (*variance extract*) yang rendah atas pengukuran konstruk keterlibatan kerja.
2. Penelitian mendatang sebaiknya mengambil data penelitian pada obyek penelitian yang lebih luas pada perusahaan manufaktur yang bergerak dibidang perusahaan manufaktur yang bergerak dibidang minuman ringan di seluruh Jawa Tengah atau Indonesia. Penelitian mendatang dapat mengembangkan obyek yang lain misal pada perusahaan manufaktur yang bergerak dibidang Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) di seluruh Jawa Tengah atau Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Bowditch, James L., Buono, Anthony. 1997. *A Primer on Organizational Behavior*. New York: John Wiley & Son, Inc.
- Brown, Steven P., Leigh, Thomas W., 1996. A New look at psychologycal climate and it's relationship to job involvement, effort and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 4, 358-368
- Cascio, D. 1987. *Applied Psychology in Personel Management* (3rd.ed). New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Cooper, Donald R., dan C. William Emory, 1998, *Metode Penelitian Bisnis*, Erlangga, Jakarta
- Dahesihsari, R. I, 2002. Person-climate fit and organizational commitment : a study using multiple dimension of climate and multiple components of commitment model. *Jurnal Psikologi*, 10, 2, 32-41.
- DeCarlo, Thomas E., and, Sanjeev Agarwal (1998), Influence of managerial behaviors and job autonomy on job satisfaction of industrial salespersons , *Industrial Marketing Management*, Vol.28, p.51-62
- Dessler, Gary. 1997. *Human Resource Management, Ed. 7*, New Jersey, Prentice Hall.
- Diefendorff, James M, Brown, Douglas J, Kamin, Allen M., Lord, Robert G., 2002. Examining the role of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behavior and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 93-108
- Ferdinand, Augusty, 2000, *Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Stratejik*, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang
- , 2000, *Structural Equation Modelling : dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Fuad Mas'ud. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro : Semarang.
- Ghazali, Imam. 2004. *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan program AMOS Ver. 5.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.

- Gilmer, B. Von Hallen, 1984. *Applied Psychology; Adjustment in Living and Work*. New Delhi : Tata McGraw-Hill
- Glick William H., 1985. Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate : Pitfalls in Multilevel Research. *Academy of Management Review*, 10, 3, 601-616
- Glisson, Charles, James, Lawrence R., 2002. The cross-level effect of culture and climate in human service teams. *Organizational Behavior*, 23, 767-794.
- Greenberg, J & Baron, R.A. 1997. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Hair, Joseph F., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, and William C. Black, 1995, *Multivariate Data Analysis*, 4th Edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Kanungo, R. N. 1979. The Concept of Alienation and Involvement Revisited. *Psychological Bulletin*, 86, 1, 119-138.
- Keith, Davis, & Newstrom. 1996. *Perilaku dalam Organisasi*. John Wiley & Son, diterjemahkan oleh Erlangga, Jakarta.
- Keller, Robert T., 1997. Job Involvement and organizational commitment as longitudinal Predictors of Job Performance : A study of Scientists and Engineers. *Journal of Applied Psychology*, 82, 4, 539 – 545
- Kopelman, R E., Brief. A P., & Guzzo, R.A. 1990. The role of climate and culture in productivity. In B. Schneider (Ed). *Organizational Climate and culture* (pp. 282-318). San Francisco: Jossey-Bass
- Kreitner, R. dan Kinicki, A. 2003. *Perilaku Organisasi*. (terjemahan). Jakarta: Salemba
- Lassk, et. al. 2001. Salesperson Job Involvement: a modern perspective and a new scale. *Journal of personal selling and sales management*, XXI, 4
- Lindell, Michael K., Brandt, Christina J., 2000. Climate quality and climate consensus as mediators of the relationship between organizational antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85, 3, 331-348.
- Lodahl, Thomas M and Mathilde Kejner (1965). The Definition and Measurement of Job Involvement. *Journal Applied Psychology*, 49 (Februari), 24-33
- Lau, R.S.M., (2000), Quality of work life and performance, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11, No. 5, p. 422-437

- McKenna, Eugene and Nic Beech. 1995. *The Essence of Human Resource Management*, UK, Prentice Hall, Inc.
- Muchinsky. P.M. 1993. *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: The Dorsey Press.
- Nur Indriantoro, dan Bambang Supomo, *Metodologi Penelitian Bisnis : Untuk Akuntansi dan Manajemen*, Edisi Pertama ,BPFE,1999, Yogyakarta
- Saleh, S.D & Hosek, J. 1976. Job Involvement : Concept and Measurements. *Academy of Management Journal*, 19, 213-224.
- Schneider et. al. 1998. Linking service climate and customer perceptions of service quality : test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83, 2, 150-163.
- Solomon, George T., Winslow, Erik K., Tarabishy, ayman. The role of climate in fostering innovative behavior in entrepreneurial SMEs. Dapat dilihat di <http://www.usasbe.org/knowledge/proceedings/1998/29-Solomon.PDF>.
- Sosilo, CE., Tanaja,M. 1996, Studi eksperimental tentang pengaruh keterkaitan ketekunan kinerja, keterlibatan kerja, harga diri dan inteligensi terhadap ketekunan tugas. *Anima*, XI, 43, 246-260
- Parker C.P, Baltes BB, Young, Scott., Robert A., Huff JW., Lacost HA, and Roberts JE. 2003. Relationship between psychological climate perception and work outcome a meta-analytic review. *Journal of organizational behavior*, 24, 389-416
- Perrot, S. Working Paper n. 82: Using a 9-item version of Kanungo's job Involvement Scale. Diperoleh 14 Oktober 2005 dari <http://kellog.nmu.edu/research/kjob/jobinvolvement-1213.pdf>
- Probst, T.M. 2000. Wedded to the Job : Moderating Effects of Job Involvement on the Consequences of Job Insecurity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 1, 63-73.
- Reed, Sarah A., Stanley H. Kratchman., and, Robert H. Strawser., (1994), Job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions of United States Accountants, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 7, No. 1, p. 31-58
- Winarsunu, T. 2002. *Statistik dalam Penelitian Psikologi dan Pendidikan*. Malang: UMM Press.

K U E S I O N E R

**ANALISIS PENGARUH IKLIM PSIKOLOGIS
TERHADAP KETERLIBATAN KERJA DAN
KEPUASAN KERJA DALAM MENINGKATKAN
KINERJA KARYAWAN**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2005**

KATA PENGANTAR

Para responden, Bapak Ibu yang terhormat

Kami ingin mengundang Anda untuk berpartisipasi dalam penelitian manajemen, yang dilaksanakan oleh mahasiswa Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang. Penelitian ini dilaksanakan untuk menyelesaikan penulisan tesis, dengan judul **“ANALISIS PENGARUH IKLIM PSIKOLOGIS TERHADAP KETERLIBATAN KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN”**.

Kuesioner ini sangat mudah dikerjakan dan hanya membutuhkan waktu \pm 20 menit. Jawaban dari kuesioner ini tidak ada jawaban yang benar atau salah, semua jawaban adalah benar. Anda diminta untuk menjawab situasi atau keadaan yang sesuai atau mendekati diri Anda atau yang Anda rasakan. Kami harap responden menjawab semua pertanyaan atau pernyataan dari kuesioner ini. Kerahasiaan informasi yang diperoleh akan dijaga dengan baik, dan hanya digunakan untuk kepentingan akademik. Data pribadi Anda tidak akan dipublikasikan pada pihak lain, hanya analisis-analisis umum saja yang dipublikasikan.

Penelitian ini tidak berjalan lancar tanpa partisipasi Anda dalam mengerjakan kuesioner. Atas kerjasama yang baik, kami ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Rakhesma Pasaty, Y

IDENTITAS PRIBADI (mohon diisi dengan memberi tanda (√) pada kolom yang disediakan)

- a. Jenis kelamin :Pr ;Lk
- b. Jabatan / Posisi :
- c. Pendidikan :
- d. Departemen tempat Anda bekerja saat ini:
- : Produksi
- : Keuangan
- : SDM
- : Penjualan/Pemasaran
- : Lainnya, sebutkan
-
- e. Usia : 31 – 35 tahun
- : 36 – 40 tahun
- : 41 – 45 tahun
- : 46 – 50 tahun
- : lebih dari 50 tahun
- f. Lama bekerja di PT. CCBI : Kurang atau sama dengan 5 tahun

- : 6 – 10 tahun
- : 11 – 15 tahun
- : 16 – 20 tahun
- : lebih dari 20 tahun

g. Berapa lama menduduki jabatan sekarang :

h. Apa yang Anda ketahui tentang :

- 1) Logo perusahaan : Tahu,.....
 : kurang / sedikit tahu
 : Tidak tahu sama sekali

2) Misi Perusahaan :

3) Visi Perusahaan :

4) Tujuan Perusahaan :

5) Nilai-nilai perusahaan :

IKLIM PSIKOLOGIS

A. Dukungan

1. Atasan saya mendukung saya dan memberi kesempatan pada saya belajar dari kesalahan

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju				Sangat setuju		

2. Saya dapat mengharapkan atasan saya agar membantu saya ketika saya membutuhkan

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju				Sangat setuju		

3. Atasan saya orang yang dapat saya andalkan

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju				Sangat setuju		

4. Atasan saya mudah membicarakan hal-hal yang berkaitan dengan masalah pekerjaan

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju				Sangat setuju		

5. Atasan saya mendukung saya sepenuhnya

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju					Sangat setuju	

B. Otonomi

6. Saya membuat banyak keputusan yang mempengaruhi cara melakukan pekerjaan saya sendiri

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju					Sangat setuju	

7. Saya mengorganisir pekerjaan saya menurut pandangan yang terbaik bagi saya

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju					Sangat setuju	

8. Saya menentukan standar kinerja pekerjaan saya sendiri

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju					Sangat setuju	

9. Saya menetapkan prosedur kerja pekerjaan saya sendiri

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju					Sangat setuju	

10. Saya menentukan jadwal untuk kegiatan kerja saya sendiri

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju					Sangat setuju	

C. Pengakuan

11. Atasan saya tidak bertindak berdasarkan pilih kasih

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju			Sangat setuju			

12. Atasan saya tertarik dengan kemajuan yang saya capai di perusahaan ini

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju			Sangat setuju			

13. Saya dapat mengharapkan penghargaan ketika saya menyelesaikan pekerjaan dengan baik

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju			Sangat setuju			

14. Atasan saya segera memberikan pengakuan kinerja yang bagus

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju			Sangat setuju			

D. Kohesi

15. Dalam perusahaan ini ada semangat tim

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju			Sangat setuju			

16. Dalam perusahaan ini karyawan saling memperhatikan kepentingan satu sama lain.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju			Sangat setuju			

17. Orang cenderung dapat bergaul dengan baik satu sama lain di perusahaan ini.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju				Sangat setuju		

E. Inovasi

18. Atasan saya mendorong saya untuk memperbaiki cara kerja atasan

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju				Sangat setuju		

19. Atasan membanggakan cara-cara baru dalam melaksanakan pekerjaan

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju				Sangat setuju		

20. Atasan saya mendorong saya mengembangkan gagasan-gagasan baru

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju				Sangat setuju		

F. Tekanan

21. Terlalu banyak karyawan dalam unit, saya menjadi terlalu lelah karena tuntutan pekerjaan mereka

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju				Sangat setuju		

22. Saya mempunyai terlalu banyak pekerjaan dan terlalu sedikit waktu untuk melaksanakan pekerjaan tersebut

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju				Sangat setuju		

23. Saya merasa tertekan jika mengerjakan pekerjaan dengan tergesa-gesa.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju				Sangat setuju		

KETERLIBATAN KERJA

1. Suatu hal terpenting yang terjadi pada diri saya adalah terlibat dalam pekerjaan saya.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju				Sangat setuju		

2. Saya hidup, makan dan bernapas dengan pekerjaan saya

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju				Sangat setuju		

3. Banyak hal yang lebih penting dalam hidup saya daripada pekerjaan

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju				Sangat setuju		

4. Saya sungguh ingin kesempurnaan dalam pekerjaan saya

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju				Sangat setuju		

5. Saya akan kerja lembur untuk menyelesaikan pekerjaan, sekalipun tidak dibayar.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju				Sangat setuju		

6. Saya datang lebih awal di tempat kerja untuk menyelesaikan pekerjaan saya

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju	Sangat setuju
---------------------	---------------

7. Bagi saya, pagi-pagi di tempat kerja sangat menyenangkan

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju				Sangat setuju		

8. Saya akan terus bekerja sekalipun jika saya tidak memerlukan uang

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju				Sangat setuju		

9. Saya memandang pekerjaan saya merupakan pusat bagi keberadaan saya

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju				Sangat setuju		

10. Kepuasan utama dalam hidup saya berasal dari pekerjaan saya

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju				Sangat setuju		

11. Bagi saya, hal yang terpenting terjadi dengan saya adalah terlibat dalam pekerjaan.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju				Sangat setuju		

12. Tujuan hidup pribadi saya yang penting berkaitan dengan pekerjaan saya

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju				Sangat setuju		

KINERJA KARYAWAN

1. Saya merasa kualitas saya jauh lebih baik dari karyawan lain

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju				Sangat setuju		

2. Selama ini kemampuan dan pengalaman yang saya miliki mempunyai pengaruh terhadap kualitas pekerjaan

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju				Sangat setuju		

3. Saya merasa bahwa kuantitas pekerjaan saya telah memenuhi target perusahaan

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju				Sangat setuju		

4. Saya berusaha keras dalam menyelesaikan pekerjaan saya agar mendapat hasil yang optimal

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju				Sangat setuju		

5. Saya merasa bahwa saya dapat bekerjasama dengan karyawan lain guna mencapai tujuan perusahaan

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju				Sangat setuju		

